

ANALIZA LASTNIŠKIH STRUKTUR V SLOVENSKEM GOSPODARSTVU IN POTENCIALA ZA SPODBUJANJA DRUŽBENO-ODGOVORNEGA LASTNIŠTVA



Univerza v Ljubljani
Fakulteta za *družbene vede*



UNIVERZA
V LJUBLJANI

EF

Ekonomska
fakulteta



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA SOLIDARNO PRIHODNOST



CILJNO RAZISKOVALNI PROJEKT

ANALIZA LASTNIŠKIH STRUKTUR V SLOVENSKEM GOSPODARSTVU IN POTENCIALA ZA SPODBUJANJA DRUŽBENO-ODGOVORNEGA LASTNIŠTVA (ALSPDOL)

AVTORJI:

Prof. dr. Aleksandra KANJUO MRČELA

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
Kardeljeva pl. 5, 1000 Ljubljana

E-mail: aleksandra.kanjuo-mrcela@fdv.uni-lj.si

Doc. dr. Tej GONZA

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
Kardeljeva pl. 5, 1000 Ljubljana

E-mail: tej.gonza@fdv.uni-lj.si

Prof. dr. Polona DOMADENIK MUREN

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
Kardeljeva pl. 17, 1000 Ljubljana

E-mail: polona.domadenik@ef.uni-lj.si

Doc. dr. Denis MARINŠEK

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
Kardeljeva pl. 17, 1000 Ljubljana

E-mail: denis.marinsek@ef.uni-lj.si

Doc. dr. Mina LIČEN

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
Kardeljeva pl. 17, 1000 Ljubljana

E-mail: mina.licen@ef.uni-lj.si

Mag. Kosta JURI

26-27 Paget St., EC1V 7PA
London, Združeno Kraljestvo
E-mail: kosta.juri15@gmail.com

Ljubljana, September 2025

KAZALO VSEBINE

1	Uvod.....	1
2	Teoretično ozadje	4
2.1	Lastniške strukture in modeli lastništva	4
2.2	Izzivi lastniškega in vodstvenega nasledstva v podjetjih	5
2.3	Demografski in gospodarski kontekst nasledstva v Sloveniji.....	8
3	Raziskovalna vprašanja	9
4	Empirična raziskava	10
4.1	Opis populacije.....	10
4.2	Opis vzorca	11
4.3	Vprašalnik	14
4.3.1	Osnovni podatki podjetja	15
4.3.2	Lastniška struktura	15
4.3.3	Načrti za nasledstvo	15
4.3.4	Organizacijska kultura in konflikti.....	15
4.3.5	Lastništvo zaposlenih	15
5	Rezultati	16
5.1	Osnovni podatki in lastniška struktura podjetij iz vzorca	16
5.2	Predstavitev in analiza rezultatov raziskave o izzivu nasledstva	17
5.2.1	Načrti in želje glede nasledstva v slovenskih podjetjih.....	17
5.2.2	Časovna komponenta umika lastnikov	24
5.2.3	Povezava med velikostjo podjetja in izbiro nasledstvenih poti.....	28
5.2.4	Razlogi, motivacije in ovire, ki jih vplivajo na preference glede nasledstva... 28	
5.2.5	Vpliv velikosti podjetja in števila zaposlenih na motivacijske dejavnike povezane z naslavljanjem nasledstva	35
5.2.6	Vpliv velikosti podjetja in števila zaposlenih na ovire pri naslavljanju nasledstva	35
5.3	Predstavitev in analiza rezultatov raziskave o odnosu do lastništva zaposlenih	36
5.3.1	Odnos do solastništva zaposlenih.....	36
5.3.2	Povezave med odnosom do lastništva zaposlenih, obstoječimi programi nagrajevanja zaposlenih in organizacijsko kulturo	40
5.2.3	Regijske in panožne razlike v odnosu do lastništva zaposlenih.....	41
5.2.4	Dejavniki vpliva na pripravljenost za implementacijo lastništva zaposlenih... 42	
5.2.5	Tipično podjetje, kjer je lastništvo zaposlenih primerno za reševanje nasledstva	46

5.3	Vloga politične in institucionalne podpore	47
5.3.3	Vrste podpore za spodbujanje lastništva zaposlenih	47
6	Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	48
6.1	Nasledstvo in načrti za umik lastnikov.....	48
6.2	Odnos do lastništva zaposlenih	49
6.3	Vloga politične in institucionalne podpore	50
7	Zaključek in priporočila	50
8	Literatura	55

1 UVOD

Upravljanje nasledstva v podjetjih je v sodobnem poslovnem okolju eden od ključnih dejavnikov zagotavljanja dolgoročne trajnosti, stabilnosti in uspeha organizacij. Proces prenosa lastništva in vodenja podjetij je še posebej pomemben v kontekstu slovenskega gospodarstva (in ostalih držav JV Evrope, ki so se pred 30 leti soočala s procesom prehoda v tržno gospodarstvo), saj se večina zaprtih gospodarskih družb¹ (v nadaljevanju: podjetje) sooča z izzivi upokojevanja lastnikov (pogosto ustanoviteljev podjetij), pomanjkanjem preteklih izkušenj s prenosom lastništva ter sistemskih rešitev za spodbujanje nasledstva, ki ni ozko vezano na družinske člane (Alpeza idr., 2018; Letonja & Duh, 2016; Ramadani idr., 2015; Senegović idr., 2015; Duh & Primec, 2022).

Podjetja v Sloveniji so v primerjavi s tistimi v tradicionalnih tržnih gospodarstvih razmeroma mlada, pogosto jih vodi manjša skupina ustanovitelji (prva generacija lastnikov), ki se približujejo upokojitvi. Večina lastnikov je zelo naklonjena ideji, da bi podjetje ostalo v družinski lasti (Antončič idr., 2015; Močnik idr., 2019)². Nepripravljenost in pomanjkanje znanja deležnikov v procesu prenosa lastniškega nasledstva na naslednjo generacijo, pri čemer so poleg obstoječih lastnikov (Umans idr., 2020) pomembni tudi oblikovalci politik in podporne infrastrukture (Duh & Primec, 2022), ustvarjajo veliko tveganje ne zgolj za posamezna podjetja, temveč tudi za nacionalno gospodarstvo. Mala in srednja podjetja, ki danes zajemajo približno 80 % vseh podjetij na svetu, namreč predstavljajo pomemben del dobro delujočega poslovnega ekosistema (Bettinelli idr., 2014; Nordqvist & Melin, 2010; Bird idr., 2002; Dyer & Handler, 1994; Ward, 2011). Tudi slovensko gospodarstvo temelji na mikro, malih in srednjih podjetjih (v nadaljevanju: MSP), ki predstavljajo večino gospodarskih subjektov in zaposlujejo več kot dve tretjini delovno aktivnega prebivalstva (Statistični urad RS, 2023). MSP so pogosto v lasti majhne skupine posameznikov ali družin, kar ustvarja močno odvisnost od ključnih oseb. Takšna koncentracija lastništva, čeprav omogoča hitro odločanje, prinaša tveganja, zlasti ob nepripravljenosti za pravočasno načrtovanje nasledstva³.

Nasledstvo lahko opredelimo kot »proces, v katerem novi lastniki, iz družine lastnikov ali zunaj nje, vstopijo v podjetje kot lastniki ter prinesejo nov kapital in vire, kar vpliva na procese in rezultate podjetja, kot so inovacije, podjetniška naravnost in rast« (Nordqvist idr., 2013, str. 1090). Študije, ki proučujejo procese nasledstva v podjetjih, poudarjajo pomen spremljanja napredka v procesu vodstvenega in lastniškega nasledstva v daljšem časovnem obdobju, uspešnost medgeneracijskega prenosa moči in proces oblikovanja naslednikov namere, da se

¹ Zaprta gospodarska družba označuje gospodarsko družbo, ki ne kotira na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, torej pojem označuje vsa podjetja, ki niso na borzi. V angleščini se za to vrsto podjetij uporablja izraz '*closely held business*'. Študija se ukvarja izključno s to vrsto podjetij, zaradi česar bomo v nadaljevanju za zaprto gospodarsko družbo uporabljali izraz 'podjetje'.

² Tudi na Hrvaškem ustanovitelji podjetij pričakujejo ohranjanje družinskega nasledstva v podjetjih, saj jih več kot 60 % verjame, da jih bo nasledil družinski član (Duh & Primec, 2022).

³ Številni raziskovalci priporočajo, da se proces načrtovanja nasledstva začne pripravljati dovolj zgodaj; nekateri celo navajajo časovni okvir 15–20 let (Le Breton-Miller idr., 2004). Kljub temu, da številne empirične študije kažejo na povezavo med skrbno oblikovanimi načrti nasledstva, ki povečujejo verjetnost sodelovanja med ključnimi deležniki in vplivajo na zadovoljstvo s celotnim procesom nasledstva ter uspešnostjo prenosa, pa številne družine ne začnejo pravočasno načrtovati prenosa podjetja (Filser idr., 2013).

pridruži podjetju (Bird idr., 2002). Prvi odmevni članki o nasledstvu so se osredotočili predvsem na nasledstvo v družinskih podjetjih (Christensen, 1953; Trow, 1961) so postavili temelje za razvoj teorije družinskega podjetništva (Chrisman idr., 2003; Lumpkin idr., 2008; Sharma in Nordqvist, 2008). Nordqvist & Melin (2010) ter Nordqvist idr. (2013) trdijo, da je treba na nasledstvo v družinskih podjetjih gledati kot na podjetniški proces, pri čemer je glavna podjetniška priložnost prav družinsko podjetje samo. Različni avtorji so družinska podjetja izpostavili kot dober primer podjetniške naravnosti, saj zaposlenim – predvsem družinskim članom, ki podjetje vodijo – omogočajo pogoje za razvoj podjetniškega duha. Po drugi strani pa zastopniki konzervativnega pristopa, ki temelji na izogibanju tveganja, pri čemer interesi družine prevladajo nad ekonomskimi interesi (recimo vlaganje prostih denarnih sredstev v bolj tvegane projekte), odsvetujejo nadaljnji razvoj teh podjetij (Nordqvist & Melin, 2010).

Izzivi, povezani z lastniškim in vodstvenim nasledstvom (Bird idr., 2002) še vedno veljajo za eno najpomembnejših tem (Benavides-Velasco, Quintana-Garcia & Guzmán-Parra, 2013), vendar pa vse več raziskav poudarja pomen multidisciplinarnega pristopa, podprtega z ustreznimi podatkovnimi viri (Porfirio idr, 2020). Empirične raziskave kažejo, da je mogoče vplivati na procese nasledstva v podjetjih z ustvarjanjem ustreznih pogojev za motivacijo naslednikov, bodisi so to notranji (družinski člani, zaposleni) ali zunanji. V teh procesih določene okoliščine – tako osebne značilnosti naslednikov (npr. spol, izobrazba ali starost) kot organizacijske značilnosti podjetja – pomembno vplivajo na končni izid nasledstva (Porfirio idr, 2020). Nasledniki iz nuje, ki so pogosto družinski člani, imajo običajno težnjo slediti obstoječim upravljavskim praksam in trenutni situaciji na trgu, medtem ko nasledniki iz priložnosti podobno kot ostali novi podjetniki oblikujejo nove podjetniške pristope, prilagajajo poslovni model na nove tržne priložnosti in se osredotočajo na rast podjetja. V enakih pogojih je stopnja preživetja podjetij, ki jih prevzamejo podjetniki iz priložnosti, višja (Belda in Cabrer-Borrás, 2018).

V raziskavah, ki proučujejo proces lastniškega nasledstva v podjetjih, je pomembno preučiti vpliv institucionalnega, ekonomskega, družbenega in pravnega okolja, v katerem delujejo družinska podjetja (Thornton idr., 2011; Zanger idr., 2014). Okolje namreč vpliva na sposobnost podjetij za soočanje s spremembami in uspeh v težkih razmerah (Botella-Carrubi & González-Cruz, 2019). Prav tako je pomemben multidisciplinarni pristop, še posebej razumevanje vloge zaposlenih in njihove pripravljenosti, da postanejo lastniki podjetij. Mednarodne raziskave namreč kažejo, da lahko alternativni modeli, kot je lastništvo zaposlenih, zagotovijo stabilnost in konkurenčnost podjetij tudi po prenosu lastništva. Model *Employee Stock Ownership Plan* (v nadaljevanju: Esop), ki je uspešno implementiran v ZDA, Veliki Britaniji in Kanadi, povečuje participacijo zaposlenih, krepi zavezanost podjetju in zagotavlja dolgoročno finančno vzdržnost (Kruse idr., 2010; Blasi idr., 2013; Gonza, 2024). Esop modeli ne predstavljajo zgolj enega od načinov prenosa lastništva v primeru družinskih podjetij brez naslednika, temveč imajo lahko pomembno vlogo pri zmanjševanju fluktuacije zaposlenih, povečujejo produktivnost in krepijo odpornost podjetij na tržne šoke. Na osnovi analize empiričnih raziskav in teoretske razprave Gonza in Kanjuo Mrčela (2024) ugotavljata, da inkluzivna oblika lastništva zaposlenih zmanjšuje ekonomske neenakosti, spodbuja stabilnost podjetij in delovnih mest ter stabilno

demokratično okolje in politično participacijo, prispeva pravičnem razvoju in blagostanju lokalnih skupnosti. Vse to mobilizira zmogljivosti, potrebne za trajnostni razvoj. Zato lastništvo zaposlenih lahko imamo za trajnostno in družbeno odgovorno obliko lastništva. Kljub dokazani učinkovitosti na ta način trajnostnih modelov lastništva v mednarodnem okolju, so slovenska podjetja pri uvajanju teh praks omejena zaradi pomanjkanja pravne in institucionalne podpore. Slovensko zakonodajno in podporno okolje za zdaj ne vključuje zadostnih spodbud za uvajanje lastništva zaposlenih oziroma davčnih olajšav za prenos lastništva na zaposlene, kar ustvarja dodatne ovire pri reševanju izzivov nasledstva (Gonza, 2024). Poleg tega po informacijah SPIRIT agencije mnogi lastniki podjetij niso dovolj ozaveščeni o možnih rešitvah, kar še dodatno otežuje implementacijo alternativnih modelov lastniškega nasledstva.

Namen raziskave je preučiti pripravljenost slovenskih malih in srednjih podjetij na prenos lastništva in vodenja, zlasti v kontekstu pomanjkanja družinskih naslednikov in možnosti prenosa lastništva na zaposlene kot alternativnega nasledstvenega modela. Raziskava želi osvetliti dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje nasledstvenih načrtov, odnos lastnikov do modela lastništva zaposlenih (npr. *Employee Stock Ownership Plan* - Esop) ter vlogo institucionalnega okolja pri spodbujanju prenosa lastništva na zaposlene. Posebna pozornost je namenjena tudi motivacijskim dejavnikom, zaznamovanjem ovir in vplivu osebnih značilnosti lastnikov na njihove odločitve glede nasledstva. Cilji raziskave so (1) ugotoviti, ali imajo lastniki slovenskih podjetij izdelane načrte za lastniško in vodstveno nasledstvo; (2) raziskati, kakšna je percepcija lastnikov o možnosti prenosa lastništva na zaposlene; (3) analizirati odnos obstoječih lastnikov do različnih oblik nasledstva, zlasti v povezavi z njihovimi osebnimi značilnostmi (npr. starost, izobrazba, velikost podjetja); (4) identificirati ključne motivacijske dejavnike in ovire pri načrtovanju nasledstva ter pripravljenost lastnikov za alternativne modele, kot je prodaja ali neodplačni odkup podjetja s strani zaposlenih; ter (5) ustvariti podlago za oblikovanje priporočil za javne politike in podporne mehanizme, ki bi olajšali prenos lastništva v družinskih podjetjih.

Na podlagi dosedanjih empiričnih študij smo oblikovali več sklopov raziskovalnih vprašanj, ki se nanašajo na (i) nasledstvene načrte in umik obstoječih lastnikov, (ii) odnosa obstoječih lastnikov do lastništva zaposlenih, (iii) vlogo politične in institucionalne podpore, (iv) motivacijske dejavnike in zaznane ovire, ter (v) povezave med osebnimi karakteristikami obstoječih lastnikov in načrti za nasledstvo. Vprašalnik smo oblikovali tudi na podlagi relevantnih tujih študij s področja nasledstva (*Employee Ownership and Economic Democracy Potential in Jalisco*, 2023; *SME succession in Germany*, 2019) in prilagodili tematskim sklopom ciljev naše raziskave. Zasnova vprašanj omogoča primerjavo rezultatov s tujimi raziskavami. Vprašalnik smo pilotno testirali na manjšem številu podjetij.

Pri interpretaciji rezultatov je treba biti pozoren na omejitve raziskave, ki se predvsem nanašajo na velikost vzorca in respondente.. Čeprav je bilo število respondentov, ki so se odzvali na povabilo na našo raziskavo, nadpovprečno visoko s podobno razpršenostjo po velikosti in panogah kot osnovna populacija, predstavlja vzorec zgolj 3,16% celotne populacije, zato je treba biti previden pri posploševanju rezultatov na celotno populacijo podjetij v Sloveniji. Prav tako je treba upoštevati, da se je večina vprašanj nanašala na mnenja, ki bi lahko bila v primeru

drugega respondenta iz istega podjetja drugačna. Ker so bili podatki zbrani na podlagi samoporočanja predvsem obstoječih lastnikov in vodstva podjetij, obstaja možnost pristranskosti zaradi želje po pozitivni samopredstavitvi. Samoporočanje lahko pripelje do skritih pristranskosti, saj respondenti morda ne poročajo popolnoma iskreno o svojih nasledstvenih praksah ali izzivih, bodisi zaradi zaznane socialne zaželenosti odgovora bodisi zaradi pomanjkanja natančnih informacij. V bodoče bi bilo smiselno izvesti podobno raziskavo tako med vodilnimi kadri kot tudi zaposlenimi v družinskih podjetjih in ugotovitve primerjati z našo raziskavo.

V naslednjem poglavju so predstavljeni podatki in teoretična dognanja s področja prenosa lastništva ter različni modeli prenosa s poudarkom na empiričnih študijah, ki so analizirala rezultate prenosa lastništva na zaposlene. V tretjem delu opisujemo metodologijo empiričnega dela raziskave, v četrtem sledi prikaz rezultatov. V zadnjem delu predstavljamo konkretna priporočila za izboljšanje obstoječih praks na področju nasledstva, ki smo jih izoblikovali na osnovi dosedanjih raziskav in rezultatov naše raziskave.

2 TEORETIČNO OZADJE

2.1 Lastniške strukture in modeli lastništva

Lastniške strukture podjetij določajo način upravljanja, odnose med lastniki, zaposlenimi in deležniki ter strateško usmeritev podjetja. Raziskave kažejo, da različni modeli lastništva neposredno vplivajo na inovativnost, stabilnost in dolgoročno uspešnost podjetij (Blasi idr., 2013; povzeto pri Gonza, 2024).

Z vidika raziskave je smiselno konceptualno opredeliti različne modele lastništva, in sicer:

1. **Koncentrirano lastništvo**, kjer je podjetje v lasti posameznika ali omejenega števila lastnikov, pogosto ustanoviteljev podjetja. To je pogosta oblika lastništva v mikro in malih podjetjih, saj omogoča hitro odločanje in neposreden nadzor. Vendar ta model prinaša tudi tveganja zaradi omejenih virov in odvisnosti od enega posameznika oziroma majhnega števila lastnikov (Ward, 2004). V kolikor je podjetje v lasti posameznikov, ki so v sorodstvenem odnosu, govorimo o podvrsti koncentriranega lastništva, ki mu rečemo **družinsko lastništvo**. Družinsko lastništvo je precej razširjeno v evropskem in slovenskem prostoru, pogosto je zastavljeno na način, da se prenaša med generacijami. Lastnik je v teh podjetjih pogosto tudi direktor podjetja. Takšna podjetja so pogosto generatorji lokalnega razvoja, vendar se soočajo z izzivi, kot so medgeneracijski konflikti, pomanjkanje naslednikov in nepripravljenost na strateško načrtovanje (Gersick idr., 1997; povzeto pri Gonza, 2024). Druga podskupina koncentriranega lastništva je **menedžersko lastništvo**, kjer so prevladujoči lastniki tudi v vodstvu podjetja.
2. **Lastništvo zaposlenih** je oblika lastništva, kjer so v lastništvo poleg vodstva vključeni tudi drugi delavci podjetja. Ta oblika lastništva je lahko organizirana v okviru

delavskega delničarstva, kjer so zaposleni neposredni lastniki delnic ali deležev podjetja. Prav tako poznamo obliko lastništva zaposlenih, kjer je lastništvo organizirano na bolj sistemski način, običajno preko namenske pravne osebe, ki delnice ali deleže drži v imenu delavcev dolgoročno (s tem se zagotovi trajnost lastništva zaposlenih tudi s prehajanjem generacij delavcev). Esop modeli so zgledni primeri organiziranega notranjega lastništva, ki so se izkazali za učinkovite v ZDA in Veliki Britaniji (Kruse idr., 2010; povzeto pri Gonza, 2024).

3. **Razpršeno lastništvo** pomeni, da je lastništvo podjetja v rokah večjega števila posameznikov, ki običajno niso deležniki podjetja. Najbolj pogosto gre za lastništvo na organiziranem trgu oziroma borzi, v tem primeru torej govorimo o podjetjih, ki kotirajo na borzi. To omogoča večjo profesionalizacijo menedžmenta in razpršenost tveganj, vendar je vzpostavitev tega modela za manjša podjetja pogosto predraga (Blasi idr., 2013). Pri tem lastniškem modelu so lastniki investitorji in je zanj najpomembnejša finančna korist, ki jo imajo od podjetja.
4. **Državno lastništvo** – v tem primeru je del ali celota podjetja v lasti države. V Sloveniji podjetja s kapitalskim vložkom države upravlja Slovenski državni holding,

Ker nas v tej raziskavi zanimajo nasledstveni načrti zaprtih gospodarskih družb, bomo izločili podjetja, ki so delno ali v celoti v državni lasti in podjetja, ki kotirajo na organiziranih trgih. Vendar pa obstajajo pomembne specifike tudi med ostalimi tipi podjetij (Daspit idr., 2021). Odkar se je namreč razvilo področje preučevanja nasledstva med podjetij, je bil eden osrednjih raziskovalnih ciljev razlaga razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji (Arredondo & Cruz, 2019). Empirične študije potrjujejo spoznanja, da imajo družinska podjetja pogosto specifične (lahko rečemo tudi edinstvene) namene glede nasledstva, zasledujejo nefinančne cilje in imajo drugačno strukturo korporativnega upravljanja v primerjavi z nedružinskimi podjetji (Daspit idr., 2021). Kljub temu, da družinska podjetja pogosto dojemamo kot homogena, raziskave ugotavljajo, da tudi med njimi obstajajo pomembne razlike glede neekonomskih ciljev in socioemocionalnega bogastva (SEW; Chua idr., 2015; Williams idr., 2019), vrednot (Seaman idr., 2019), struktur upravljanja (Schmid idr., 2015), stopnje vključenosti družine in generacij (Nordqvist idr., 2014) ter medosebnih odnosov (Long & Mathews, 2011), če omenimo le nekaj primerov.⁴

2.2 Izzivi lastniškega in vodstvenega nasledstva v podjetjih

Tradicionalno pomembna pot nasledstva – družinsko nasledstvo – se sooča z izzivi. Upad nasledstva v družinskih podjetjih se pripisuje številnim dejavnikom, med njimi vse manjše število pripravljenih ali ustrezno usposobljenih naslednikov iz mlajše generacije ter spreminjajoče se karijerne preference med mlajšimi družinskimi člani (De Massis et al., 2008; Zellweger in Sieger, 2012). V primerih, ko pride do prenosa lastništva v okviru družine, samo okrog 30 % podjetij preživi prvo generacijo, medtem ko jih med 10 % in 15 % doseže tretjo

⁴ Prisotnost družine v podjetju ustvarja dodatne kompleksnosti, kar vodi v prepričanje, da so razlike med družinskimi podjetji verjetno še večje kot razlike med nedružinskimi podjetji (Bennedsen idr., 2010; Chrisman & Patel, 2012).

generacijo (Beckhard & Dyer, 1983; Pyromalis & Vozikis, 2009; Stamm & Lubinski, 2011). Le približno 3 % družinskih podjetij preživi do četrte generacije in naprej (Mokhber idr., 2017), kar pomeni, da nasledstvo predstavlja enega največjih izzivov, s katerimi se soočajo družinska podjetja (Le Breton-Miller idr., 2004; Bocatto idr., 2010). Na področju JV Evrope so izzivi, povezani z lastniškim in vodstvenim nasledstvom še bolj pereči, saj se tamkajšnja podjetja s tem soočajo prvič in nimajo izkušenj s procesom prenosa, lastniki podjetij pa so povečini še vedno njihovi ustanovitelji.

Akadska literatura nasledstvo opisuje kot proces, ki za svoje razumevanje zahteva tesnejše povezovanje teorij podjetništva in teorij družinskega podjetništva (Nordqvist idr., 2013). Če primerjamo razlike v motivaciji za nasledstvo z razlikami med dvema vrstama podjetnikov: podjetništvom iz nuje (t. i. push)⁵ in podjetništvom zaradi priložnosti (t. i. pull)⁶ z verjetnostjo preživetja podjetij, lahko ugotovimo, da imajo podjetja s podjetniki zaradi priložnosti večjo verjetnost preživetja (Belda & Cabrer-Borrás, 2018). Prenos družinskega podjetja na člane družine, ki nanj gledajo bolj na naraven potek dogodkov, ki ohranja podjetje v družini, kot družinsko tradicijo, je v tem kontekstu bližje podjetništvu iz nuje. Po drugi strani pa lahko nasledniki na proces nasledstva gledajo proaktivno in ga razumejo kot priložnost za nadaljnji razvoj in rast podjetja (podjetništvo iz priložnosti). Tako v primeru podjetništva iz nuje kot v primeru, da lastnik podjetja nima potomcev, se lahko lastništvo zaposlenih pojavi kot najboljša priložnost za nasledstvo.

Podjetniški odnos je še en vidik, ki je tesno povezan s podjetniško motivacijo (ta pa je pogojena s podjetniškimi miselnimi vzorci, nameni in osebnostnimi lastnostmi podjetnika ali naslednika) ter njeno pretvorbo v podjetniško vedenje (Le Breton-Miller idr., 2004; Carsrud & Brännback, 2011) in zaupanje v lastne sposobnosti (Porfirio, Mendes & Felício, 2018). Tako so nameni naslednikov (tako kot podjetnikov) lahko najboljši napovedovalec prihodnjih dejanj, motivacija pa lahko služi kot vez med njihovimi nameni in konkretnimi dejanji (Carsrud & Brännback, 2011). Dejstva v podjetniški teoriji kažejo, da podjetništvo zaradi priložnosti, podobno kot nasledstvo zaradi priložnosti (ali proaktivno nasledstvo), ustvarja večje možnosti za uspeh podjetniških podvigov, tudi pri nasledstvu v družinskih podjetjih (Porfirio idr., 2020).

Meta analize in empirične raziskave na velikih vzorcih potrjujejo, da si večina družinskih podjetij prizadeva ohraniti podjetje v družinski lasti, vendar se dejanski prenos lastništva odvije drugače od načrtovanega predvsem zaradi slabega načrtovanja, medgeneracijskih konfliktov in zunanjih šokov (Schlömer-Laufen idr. 2020; Pahnke idr., 2024). Nasledstvo je eden najbolj občutljivih procesov v življenjskem ciklu podjetja, saj neposredno vpliva na njegovo dolgoročno stabilnost, konkurenčnost in zmožnost prilagajanja tržnim spremembam. Pomanjkanje ustreznega

⁵ Podjetništvo iz nuje se običajno razume kot ustanavljanje podjetja v razmerah omejenih alternativ. Podjetniki iz nuje so običajno prisiljeni v podjetniško dejavnost, ker so izgubili prejšnjo zaposlitev. Ta oblika podjetništva se obravnava kot vrsta obveznosti in kot izhod iz (včasih edini izhod iz) težavne situacije.

⁶ Podjetništvo zaradi priložnosti se običajno razume kot ustanavljanje podjetja, kadar se pojavi podjetniška priložnost. Takšni podjetniki pogosto prostovoljno zapustijo obstoječo zaposlitev, da si sami ustvarijo delo in sledijo tržni priložnosti ali lastnim interesom.

načrtovanja pogosto vodi v finančne težave, izgubo tržnega položaja ali celo propad podjetja (European Commission, 2018).

Nasledstvo v podjetjih zaprtega tipa se lahko izvede na več načinov, od katerih so najpogostejši:

1. **Prenos lastništva na družinske člane** – Ta oblika nasledstva je najbolj razširjena v družinskih podjetjih, ki predstavljajo velik del zaprtih gospodarskih družb v številnih državah, vključno s Slovenijo (Trow, 1961, povzeto pri Ib & Jacobs, 2006). Čeprav ohranja podjetje znotraj družine, je uspešnost tega modela odvisna od pripravljenosti naslednje generacije, njene usposobljenosti in zmožnosti obvladovanja potencialnih konfliktov.
2. **Prodaja podjetja tretjim osebam** – Ko ni ustreznega družinskega naslednika, se lastniki pogosto odločijo za prodajo podjetja strateškim investitorjem, konkurentom ali finančnim skladom (predvsem skladom zasebnega kapitala). Ta način omogoča ohranitev poslovanja, vendar lahko sprememba lastništva prinese spremembe v strategiji podjetja.
3. **Odkup s strani vodstvenih kadrov (tako imenovan managerski odkup ali MBO)** – Ta model zagotavlja poslovno kontinuiteto vodenja in strategije (Howorth idr., 2004), vendar zahteva dostop do ustreznih finančnih virov ter pripravljenost obstoječih lastnikov na prodajo vodstvenemu kadru.
4. **Odkup s strani zaposlenih** – Ta model predvideva vstop pretežnega dela zaposlenih, ki vključuje tako vodstvene kot nevodstvene kadre, v lastništvo podjetja. Odkupi s strani zaposlenih prav tako zagotavljajo kontinuiteto vodenja in strategije, hkrati pa pomembno prispevajo k večji motivaciji zaposlenih (Mygind & Poulsen, 2021). Pri teh modelih sta prav tako ključnega pomena dostop do ustreznih finančnih virov in pripravljenost lastnikov na prodajo zaposlenim (deloma ali v celoti). Zaradi dodatnega nivoja kompleksnosti, ki ga prinaša široka udeležba v lastništvu, pa je hkrati zelo pomembno, da se odkup izvede prek dobro zastavljenih modelov, ki jih omogoča zakonodajni okvir in zmanjšujejo birokratske ovire, in ob ustrezni tehnični podpori. V Veliki Britaniji, ZDA in Kanadi se prenos lastništva pogosto uresničuje prek modelov Esop (Employee Stock Ownership Plan), kjer zaposleni prek posebnih skladov postopoma pridobijo lastniške deleže podjetja. V Veliki Britaniji je EOT (Employee Ownership Trust) ena izmed najbolj priljubljenih strategij za reševanje nasledstva – raziskava iz leta 2023, izvedena med 504 podjetji, je pokazala, da gre celo za rešitev, do katere so lastniki najbolj naklonjeni (Evelyn Partners, 2023). Model Esop, ki v teh državah uživa močno sistemsko podporo, se je izkazal za učinkovit pri ohranjanju podjetij v domači lasti, hkrati pa prispeva k večji stabilnosti in motivaciji zaposlenih (Frisch, 2002; Kruse idr., 2010; Palmieri & Cooper, 2025; Rosen idr., 2025).
5. **Izdaja delnic na organiziranem trgu** – Pri tej obliki lastniškega nasledstva podjetje svoje delnice ponudi širši javnosti prek borze ali drugega organiziranega trga kapitala. V kolikor se hočejo obstoječi lastniki zaprtih družb umakniti iz lastništva, gre za t. i. začetno javno ponudbo delnic.

6. **Likvidacija podjetja** – V skrajnih primerih, ko ni možnosti ali interesa za nadaljevanje poslovanja oziroma ima podjetje finančne težave, pride do likvidacije. Ta scenarij je pogosto nezaželen, saj pomeni izgubo delovnih mest, neotipljivega kapitala (znanja, referenc, dobrega imena) in dodane vrednosti, ki jo je ustvarjalo podjetje s svojo aktivnostjo.

Nasledstvo v podjetjih prinaša vrsto izzivov, ki se razlikujejo glede na izbran scenarij:

- **Časovno načrtovanje** – Mnoga podjetja odlašajo z načrtovanjem nasledstva, kar vodi v krizne situacije, ko se lastniki nepričakovano umaknejo zaradi upokojitve, bolezni ali drugih razlogov. Raziskave kažejo, da je pravočasno načrtovanje (tudi med 10 in 15 let vnaprej) ključni dejavnik za uspešen prenos lastništva (Ward, 2004).
- **Finančne ovire** – Visoki stroški, povezani s prenosom lastništva (davki, pravni postopki in financiranje odkupa), lahko odvrnejo potencialne naslednike, ki niso družinski člani (Ip & Jacobs, 2006).
- **Kadrovski in organizacijski izzivi** – Pomanjkanje usposobljenih naslednikov znotraj podjetja ali družine pogosto vodi v iskanje zunanjih rešitev, kar pa lahko povzroči konflikte in motnje v delovanju podjetja (Schlepphorst & Moog, 2014).
- **Kulturni in psihološki dejavniki** – Odločitev za prenos lastništva je za mnoge lastnike čustveno zahtevna, saj predvideva opuščanje nadzora nad podjetjem, ki so ga pogosto gradili dolga leta. Psihološke ovire, kot sta nezaupanje v naslednike in strah pred spremembami, otežujejo ta proces (Filser idr., 2013).
- **Težave pri iskanju kupcev** – Lastniki, ki so primorani poiskati zunanjega kupca, imajo lahko pri tem težave. Kapitalski trg za MSP je v določenih gospodarstvih slabo razvit, zato številna, sicer donosna, podjetja ostajajo brez naslednikov. Dostop do zunanjih investitorjev se razlikuje glede na različne dejavnike, kot so panoga ali lokacija podjetja (Ritchie, 2025; Hoffmann idr., 2024)

Obvladovanje izziva nasledstva zahteva celosten pristop, ki obsega različna področja – od ugodne davčne obravnave prenosov lastništva do namenskih finančnih spodbud, izobraževalnih programov in kampanj ozaveščanja (informiranja). Nekatere države kot so Finska, Nemčija in Avstrija, ki uporabljajo holističen pristop, veljajo za najbolj učinkovite pri naslavljanju nasledstva (Tall idr., 2021).

2.3 Demografski in gospodarski kontekst nasledstva v Sloveniji

V Sloveniji se nasledstveni procesi odvijajo v specifičnem demografskem in gospodarskem okolju, ki oblikuje izzive in priložnosti za prenos lastništva. Podjetja v Sloveniji se večinoma uvrščajo med MSP, predstavljajo več kot 95 % vseh gospodarskih družb in zaposlujejo približno dve tretjini vseh delovno aktivnih oseb (v letu 2023 je delovalo 228.944 podjetij, aktivnih je bilo okoli 45.000 MSP, ki zaposlujejo skupaj več kot 1 milijon oseb; Statistični urad RS, 2023).

Demografski trendi v Sloveniji kažejo na hitro staranje prebivalstva, kar neposredno vpliva na nasledstvene procese. Večina lastnikov podjetij v mikro, malih in srednjih podjetjih je starejših

od 55 let, kar pomeni, da bodo v prihodnjem desetletju številna podjetja soočena z izzivom prenosa lastništva. Poleg tega se tudi v Sloveniji, skladno z mednarodnimi trendi (Alpeza idr., 2018), delež mladih, pripravljenih na prevzem podjetij, naglo zmanjšuje, kar ustvarja potencialno vrzel v nasledstvenem procesu.⁷ Raziskave kažejo, da manj kot tretjina slovenskih podjetij načrtuje nasledstvo, kar povečuje tveganje za zaprtje ali neuspešne prenose podjetij (Gonza, 2024).

Obstoječa lastniška struktura slovenskih podjetij, neustrezen institucionalni sistem in slabo razvit trg kapitala dodatno otežuje nasledstvene procese. MSP so pogosto v lasti posameznikov ali družin, kar ustvarja veliko odvisnost od ključnih oseb. Ta koncentracija lastništva povečuje tveganje za nestabilnost ob nepričakovanem odhodu ali smrti lastnikov. Poleg tega slovenska podjetja pogosto nimajo dostopa do zadostnih finančnih virov za izvedbo notranjih odkupov ali drugih oblik trajnostnega prenosa lastništva (European Commission, 2018).

V Sloveniji obstajajo določene regionalne razlike, ki lahko vplivajo na nasledstvene strategije podjetij. Podjetja v bolj razvitih regijah, kot sta osrednjeslovenska in gorenjska, imajo praviloma boljši dostop do svetovalnih in finančnih virov, kar jim olajšuje izzive, povezane z nasledstvom. Po drugi strani pa v manj razvitih regijah, kot so Pomurje, Zasavje in Koroška, podjetja naletijo na specifične izzive pri iskanju ustreznih rešitev za prenos lastništva, ti izzivi pa niso nujno povezani zgolj z dostopom do financiranja. Razpoložljivi podatki kažejo, da razvojne razlike med slovenskimi regijami sicer ostajajo, vendar se sčasoma zmanjšujejo, kar pomeni, da se izboljšujejo tudi podpirne storitve za podjetja v manj razvitih regijah (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2023). Kljub temu ostajajo potrebe po dodatnih podpornih mehanizmih, še posebej pri podjetjih, ki iščejo trajnostne oblike prenosa lastništva.

3 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Namen raziskave je proučiti ključne vidike nasledstva v slovenskih podjetjih, z osredotočenjem na načrte lastnikov, odnos do različnih modelov nasledstva, vključno z lastništvom zaposlenih, ter vlogo institucionalne podpore pri spodbujanju lastništva zaposlenih. Poleg tega raziskava proučuje povezave med motivacijo za nasledstvo, značilnostmi podjetij in preferencami lastnikov. Na podlagi teh tematik so oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Nasledstvo in načrti za umik lastnikov:

- Ali slovenski podjetniki načrtujejo nasledstvo in kateri modeli so najbolj zaželeni?
- Kakšni so časovni okviri za umik lastnikov iz podjetja in kako ti vplivajo na izbiro modela nasledstva?
- Kateri so razlogi, motivacije in ovire, ki vplivajo na proces nasledstva?

⁷ Po podatkih Javne agencije SPIRIT Slovenija je zgolj 9 % potomcev lastnikov zainteresiranih za prevzem družinskega podjetja (SPIRIT Slovenija, 2018).

- Kako so motivacije za reševanje nasledstva (prodaja konkurenci, prenos na zaposlene, družinsko nasledstvo itd.) povezane z drugimi spremenljivkami, kot so ocenjena vrednost podjetja, velikost podjetja in panoga, v kateri podjetje posluje?
- Ali obstaja povezava med odnosom do lastništva zaposlenih in drugimi dejavniki, kot so nagrajevanje zaposlenih, organizacijska kultura ali regija?

2. Odnos do lastništva zaposlenih:

- Kakšen je odnos respondentov do lastništva zaposlenih kot modela za prenos lastništva?
- Kateri dejavniki najbolj vplivajo na pripravljenost za implementacijo modelov lastništva zaposlenih, kot načrta za lastniško nasledstvo?
- Kakšno je tipično podjetje, v okviru katerega respondenti podpirajo idejo lastništva zaposlenih kot poti nasledstva?

3. Vloga politične in institucionalne podpore:

- Katere vrste podpore (davčne olajšave, ugodna posojila, svetovalne storitve) so ključne za spodbujanje lastništva zaposlenih?
- Kako se trenutno oblikovana zakonodaja povezuje z ovirami pri prenosu lastništva na zaposlene?

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Opis populacije

V Sloveniji je bilo leta 2022⁸ 70.071 podjetij, za katera smo ob pričetku raziskave v letu 2024 imeli dostop do njihovih finančnih podatkov. Med njimi prevladujejo mikro podjetja, saj jih več kot 58.000 zaposluje manj kot pet ljudi. Število podjetij glede na velikost je prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Velikostna struktura podjetij v Sloveniji v letu 2022

Velikost glede na število zaposlenih	Število podjetij
Mikro podjetje (0-1 zaposlenih)	42.912
Mikro podjetje (2-5 zaposlenih)	15.163
Mikro podjetje (6-9 zaposlenih)	4.253
Majhno podjetje (10-49 zaposlenih)	6.197
Srednje podjetje (50-249 zaposlenih)	1.312
Veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih)	247

Vir: AJ PES, 2024.

Ciljno populacijo naše raziskave predstavljajo podjetja, ki imajo pet ali več zaposlenih, saj je le v tem primeru smiselno govoriti o izzivih nasledstva. Struktura podjetij po velikosti in panogah

⁸ Podatki se nanašajo na leto 2022, saj v času začetka raziskave podatki za leto 2023 še niso bili na voljo.

je predstavljena v tabeli 2. Iz analize so bila nato izključena podjetja, ki delujejo v dejavnosti rudarstva, oskrbe z vodo in javne uprave. Skupno število podjetij, ki ustrezajo tem kriterijem, je 11.829.

Tabela 2: Struktura podjetij po panogah in velikost v Sloveniji v letu 2022

	Mikro (6-9)	Majhno (10-49)	Srednje (50-249)	Veliko (250+)	Skupaj
A – Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	30	36	12	1	79
B – Rudarstvo	8	20	3	1	32
C – Predelovalne dejavnosti	836	1.619	504	126	3.085
D – Oskrba z el. energijo, plinom in paro	14	11	12	10	47
E – Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki, saniranje okolja	25	61	52	5	143
F – Gradbeništvo	748	1.142	122	11	2.023
G – Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	840	1.030	177	36	2.083
H – Promet in skladiščenje	366	558	98	13	1.035
I – Gostinstvo	344	362	41	10	757
J – Informacijske in komunikacijske dejavnosti	195	312	69	9	585
K – Finančne in zavarovalniške dejavnosti	38	36	9	0	83
L – Poslovanje z nepremičninami	48	47	8	1	104
M – Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	453	562	70	5	1.090
N – Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	127	221	98	16	462
O – Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	1	4	0	0	5
P – Izobraževanje	32	30	1	0	63
Q – Zdravstvo in socialno varstvo	84	72	24	2	182
R – Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	19	38	4	1	62
S – druge dejavnosti	45	36	8	0	89

Vir: AJPES, 2024.

4.2 Opis vzorca

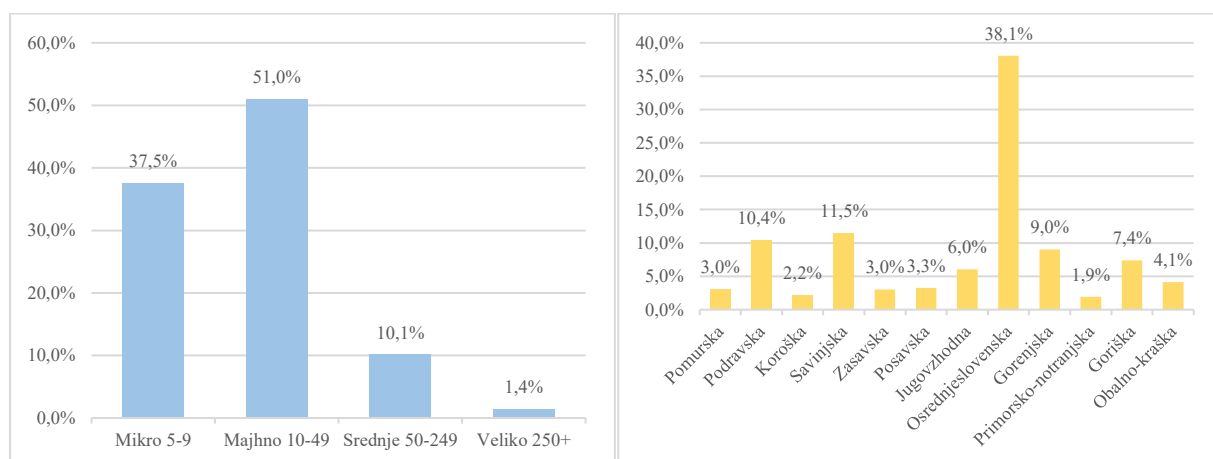
Spletni vprašalnik je bil poslan podjetjem, ki imajo najmanj pet zaposlenih in delujejo v vseh gospodarskih panogah, razen v dejavnostih rudarstva, oskrbe z vodo in javne uprave. Zbiranje podatkov je potekalo od 15. maja do 15. julija 2024, pri čemer je bil uporabljeno namensko vzorčenje za doseganje podjetij, ki izpolnjujejo zastavljene kriterije. Prejeli smo odgovore s strani 365 podjetij, ki so bila vključena v analizo.

Od 365 podjetij, vključenih v analizo, je 137 (37,5 %) mikro podjetij (5-9 zaposlenih), 186 (51,0 %) majhnih podjetij (10-49 zaposlenih), 37 (10,1 %) srednje velikih podjetij (50-249 zaposlenih), ter 5 (1,4 %) velikih podjetij z več kot 250 zaposlenih (slika 1, levo). Ta struktura

dobro predstavlja velikostno strukturo podjetij v slovenskem gospodarstvu, ki jo prikazuje tabela 2, v kateri mikro podjetja predstavljajo 35,4% vseh podjetij, majhna podjetja 51,6%, srednja podjetja 10,9% in velika podjetja 2% vseh poslovnih subjektov.

Podjetja v vzorcu prihajajo iz vseh slovenskih regij, pri čemer je največji delež iz osrednjeslovenske regije (38,1 %). Ostale regije, kot so savinjska (11,5 %), podravska (10,4 %) in gorenjska (9,0 %), so prav tako pomembno prisotne v vzorcu, kar omogoča primerjavo razlik med regijami (slika 1, desno).

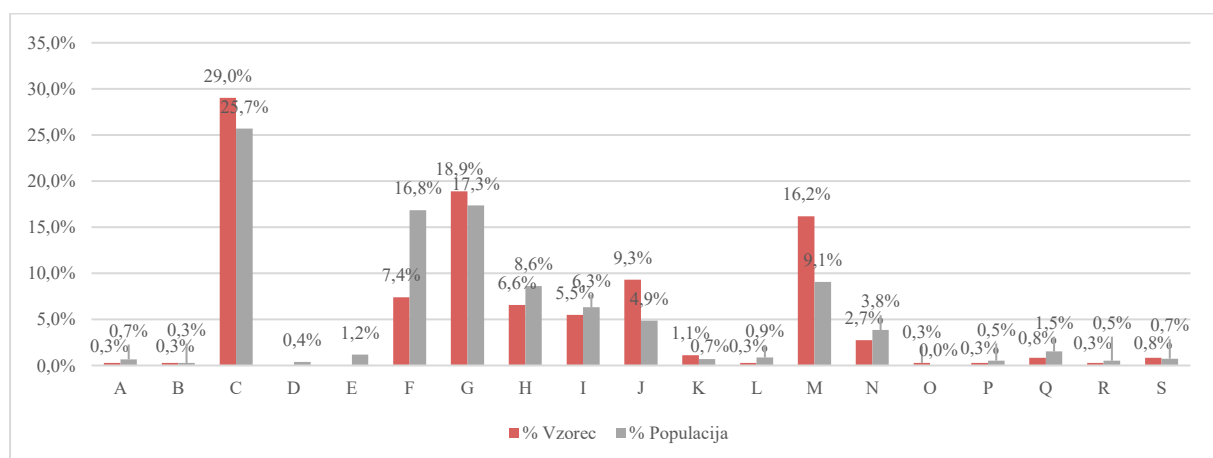
Slika 1: Velikost in regijska pokritost podjetij v vzorcu.



Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

Največji delež podjetij v vzorcu posluje v predelovalni dejavnosti (29,0 %), vzdrževanju in popravilu motornih vozil (18,9 %), nato sledijo podjetja iz strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (16,2 %), informacijske in komunikacijske dejavnosti (9,3 %), gradbeništva (7,4 %), prometa in skladišča (6,6 %), gostinstva (5,5 %) in iz preostalih dejavnosti (slika 2).

Slika 2: Dejavnost podjetji v vzorcu v primerjavi s populacijo

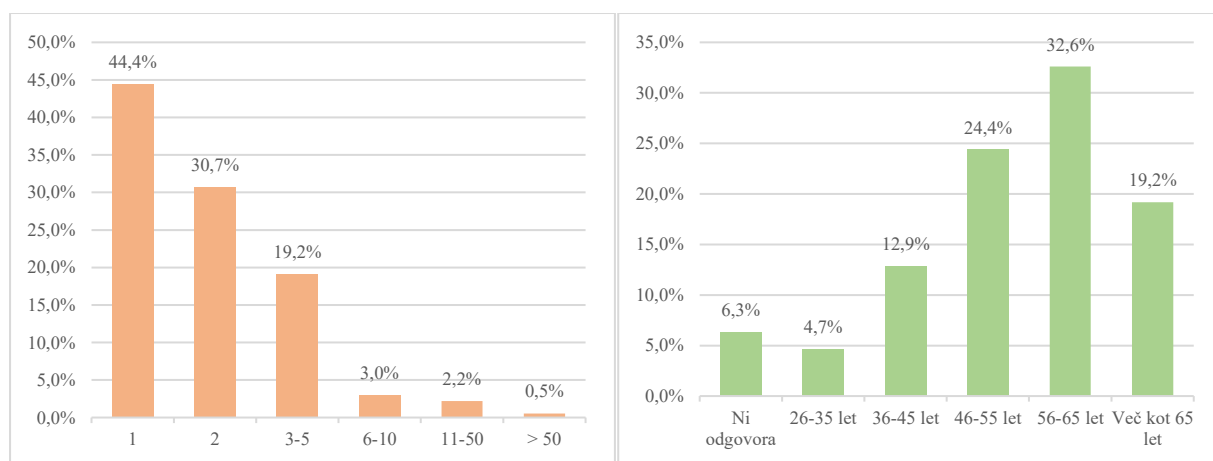


Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

Povprečna starost podjetij v vzorcu znaša 27 let, pri čemer so starejša podjetja pogostejše družinska. Največ podjetij ima enega samega lastnika (44,4 %) ali največ dva lastnika (30,7 %). Slaba petina podjetij ima 3–5 lastnikov (19,2 %), več kot pet lastnikov ima zgolj 5,8 % podjetij (slika 3, levo). Povprečen lastniški delež največjega lastnika je visok in znaša 75,6 %, medtem ko mediana znaša 90 %, kar kaže na visoko koncentracijo lastništva.

V 32,6 % podjetij je starost največjega lastnika med 56 in 65 let, v 24,4 % med 46 in 55 let, 19,2 % pa ima lastnike, starejše od 65 let (slika 3, desno). Starostna struktura potrjuje nujnost obravnave nasledstva, saj je skoraj polovica lastnikov v obdobju, ko je prenos lastništva pričakovan.

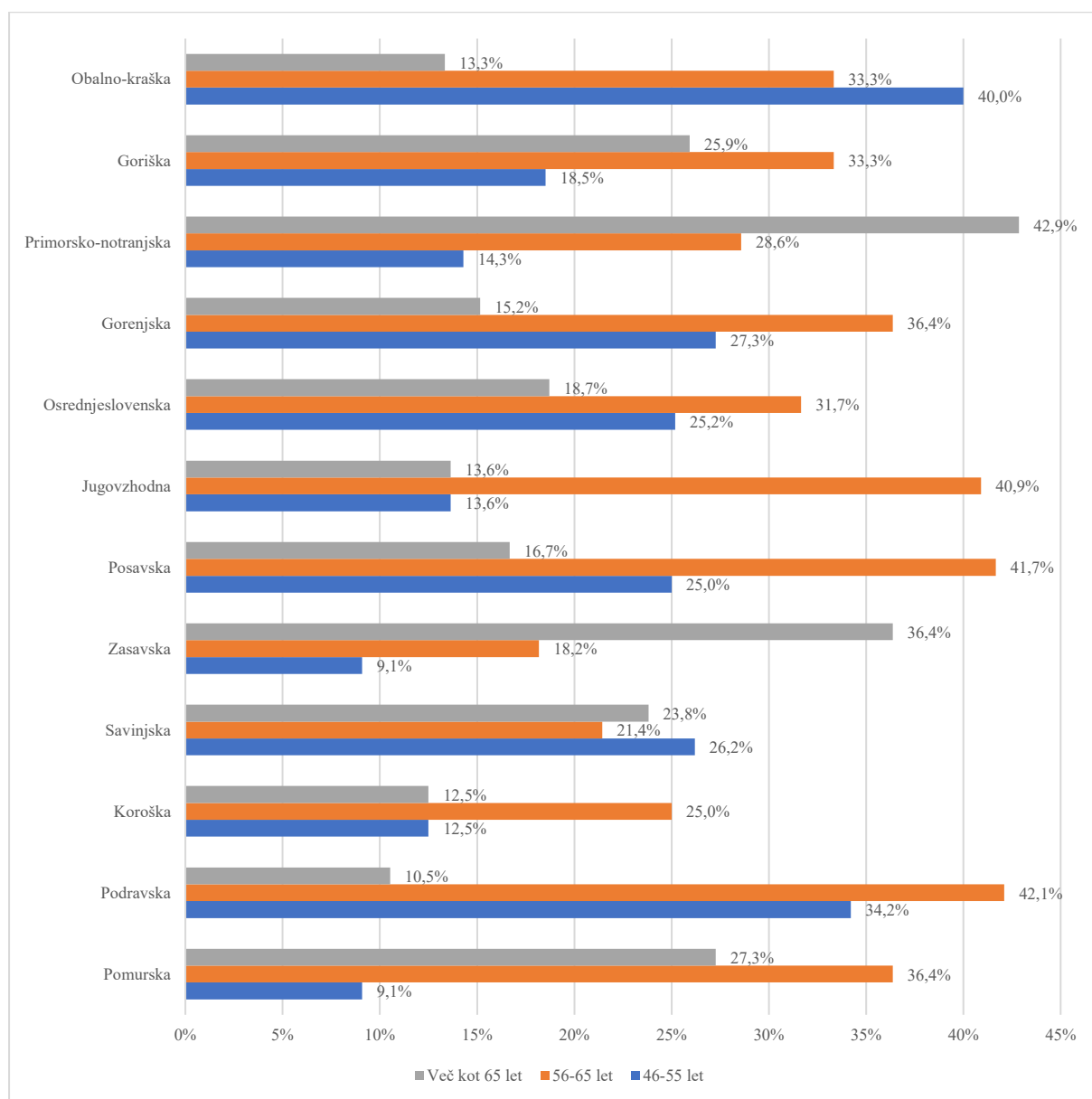
Slika 3: Porazdelitev podjetij glede na število lastnikov in starosti največjega lastnika podjetij v vzorcu.



Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

Starostna struktura največjih lastnikov podjetij se med slovenskimi regijami precej razlikuje. Kar 43 % (in 36 %) največjih lastnikov v vseh podjetjih v primorsko-notranjski (in zasavski) regiji je starejših od 65 let. V ostalih regijah se delež največjih lastnikov, ki so starejši od 65 let, giba okrog petine (slika 4). Prav tako je kar tri četrtine lastnikov v primorsko-notranjski regiji starejših od 56 let, sledi pomurska regija, v kateri jih je takšnih skoraj dve tretjini. Regije, ki so že sedaj podpovprečno razvite, se bodo tako v kratkem morale intenzivneje ukvarjati z nasledstvenimi strategijami.

Slika 4: Starost največjega lastnika podjetij v vzorcu po regijah



Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 365$)

4.3 Vprašalnik

Raziskava temelji na obsežnem vprašalniku, ki je bil poslan podjetjem v Sloveniji, da bi pridobili vpogled v lastniške strukture, načrte nasledstva, odnos do različnih oblik nasledstva ter potencial in ovire za uveljavitev modelov lastništva zaposlenih, kot je ESOP. Vprašalnik, ki vsebuje vprašanja odprtega tipa in vprašanja z mersko lestvico, je bil strukturiran v petih tematskih sklopih, predstavljenih v nadaljevanju.

4.3.1 Osnovni podatki podjetja

Prvi sklop vključuje vprašanja o osnovnih značilnostih podjetja, kot so velikost, število zaposlenih, leto ustanovitve, regija in občina poslovanja ter glavna panoga, v kateri podjetje deluje. Ti podatki omogočajo segmentacijo podjetij glede na velikost, sektor in geografsko lokacijo, kar je ključno za analizo regionalnih in sektorskih razlik v preferencah glede nasledstvenih praks.

4.3.2 Lastniška struktura

V tem delu so podjetja poročala o številu lastnikov, deležu največjega lastnika, starosti največjega in drugega največjega lastnika ter vlogi lastnikov pri vodenju podjetja. Poseben poudarek je bil na participaciji zaposlenih v lastništvu podjetja, z vprašanji o deležu lastništva, ki ga imajo vodstvo, srednji management in nevodstveni kadri. Ta sklop razkriva stopnjo koncentracije lastništva in povezavo med lastniško strukturo ter pripravljenostjo za nasledstvo.

4.3.3 Načrti za nasledstvo

Z vprašanji v tem sklopu smo preverjali prisotnost načrtov za lastniško nasledstvo, preference anketirancev glede primernosti različnih modelov nasledstva (družinsko nasledstvo, managerski odkup, prodaja konkurenčnemu podjetju, prodaja zaposlenim, zaprtje podjetja ipd.) in pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na lastnike pri načrtovanju nasledstva (stabilnost poslovanja, zapuščina v lokalni skupnosti, finančni razlogi itd.). Hkrati smo z izbranimi vprašanji želeli ugotoviti ključna področja, na katerih lastniki zaznavajo ovire pri nasledstvu, kot so pomanjkanje podpore države, finančne obremenitve in pomanjkanje znanja.

4.3.4 Organizacijska kultura in konflikti

V tem delu so bila vprašanja osredotočena na zaznavanje organizacijske kulture podjetij, vključno z razmerjem med najvišjo in najnižjo plačo zaposlenih, pogostostjo konfliktov med vodstvom in zaposlenimi ter izzivi, kot so fluktuacija kadra, motivacija zaposlenih in prevzemanje odgovornosti.

4.3.5 Lastništvo zaposlenih

Posebna pozornost je bila namenjena analizi percepcije respondentov glede potenciala lastništva zaposlenih kot orodja za reševanje nasledstva. Predstavniki podjetij so ocenili primernost tega modela za slovensko gospodarstvo in za svoje podjetje, vpliv lastništva zaposlenih na poslovno uspešnost ter pripravljenost lastnikov za prodajo deležev zaposlenim (vključno s pripravljenostjo na kompromis glede cene in obročnega plačila). Dodatno so v podjetjih ocenjevali pomen različnih oblik institucionalne podpore, kot so zakonska podpora, davčne olajšave in strokovna svetovanja.

Podatki, pridobljeni z vprašalnikom, so bili pridobljeni z namenom preverjanja statističnih domnev in identifikacijo demografskih stanja in načrtov nasledstva, ki bodo prispevali k

oblikovanju priporočil za izboljšanje praks nasledstva v slovenskih podjetjih. Vprašalnik je dodan v prilogi 1.

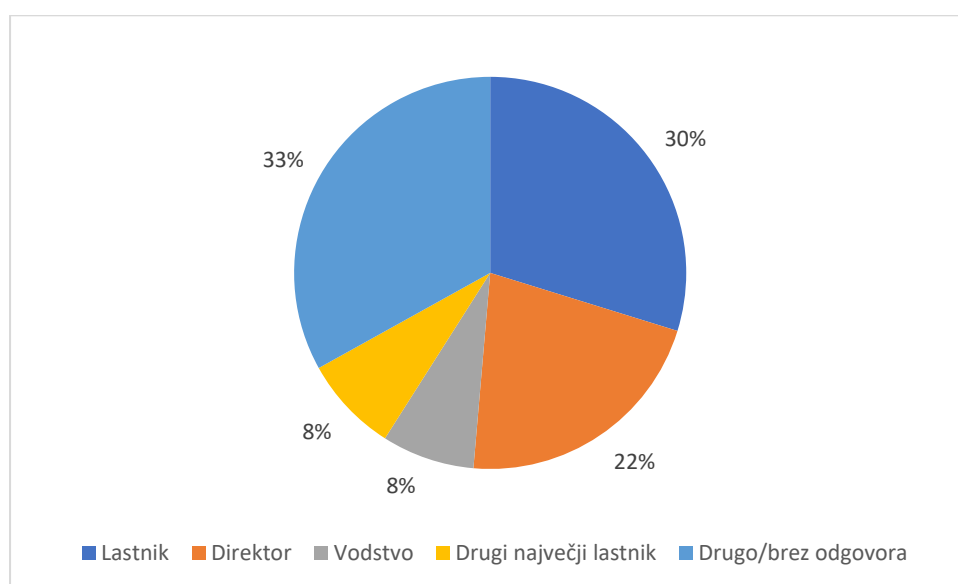
5 REZULTATI

5.1 Osnovni podatki in lastniška struktura podjetij iz vzorca

Na vprašanja v anketi je odgovarjala raznolika skupina oseb, pri čemer sta skoraj dve tretjini lastniki ali direktorji podjetij. Konkretno je 30 % respondentov lastnikov, 22 % direktorjev in 8 % članov vodstva, medtem ko je 8 % sodelujočih drugi največji lastnik. To pomeni, da je v raziskavi sodeloval širok nabor odgovornih oseb, ki imajo bodisi lastniško bodisi vodstveno funkcijo v podjetjih. Pomemben delež (33 %) pa se je opredelil pod kategorijo »drugo« oziroma ni navedel odgovora, kar kaže na določeno heterogenost vzorca in vključitev oseb z različnimi vlogami v podjetjih.

Sestava respondentov potrjuje, da raziskava temelji predvsem na stališčih ključnih odločevalcev (lastnikov in direktorjev), hkrati pa vključuje tudi manjše deleže drugih deležnikov. To omogoča razumevanje percepcij z vidika tistih, ki so neposredno odgovorni za strateške odločitve o nasledstvu in vključevanju zaposlenih v lastništvo.

Slika 5: Respondenti v podjetjih



Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

Rezultati raziskave kažejo, da je lastniška struktura slovenskih podjetij izrazito koncentrirana. Največji lastnik ima v povprečju v lasti 75-odstotni delež, drugi največji pa 29-odstotnega. Takšna koncentracija kaže na prevlado enega ali dveh lastnikov, ki imajo odločilen vpliv na poslovanje. To je v skladu s podatkom, da je v 58 % primerov največji lastnik hkrati tudi direktor podjetja, kar potrjuje močno povezavo med lastniškimi in vodstvenimi funkcijami.

Ker večina vzorca predstavljajo mala in srednja podjetja, je pričakovano, da ima vodstveni kader, v katerem so pretežno ustanovitelji podjetja, prevladujoč delež lastništva. V povprečju ima vodstveni kader v lasti 80 % podjetja. Srednji menedžment ima bistveno manjši vpliv, saj v povprečju obvladuje le 1,6 % lastniškega deleža, medtem ko imajo nevodstveni zaposleni skupaj 4,5 % lastništva. Ti podatki kažejo na zelo omejeno vključevanje širšega kroga zaposlenih v lastniško strukturo podjetij. To potrjuje tudi podatek, da je v povprečju le 5,1 % nevodstvenega kadra vključenega v lastništvo podjetij, kar pomeni, da gre za marginalen pojav.

Plačna razmerja v analiziranih podjetjih so relativno nizka. Povprečno razmerje med najvišjimi in najnižjimi plačami znaša 3,4, kar nakazuje na manjšo stopnjo dohodkovne neenakosti v primerjavi z večjimi podjetji. Takšno razmerje lahko interpretiramo v luči značilnosti podjetij v vzorcu, saj gre večinoma za manjša in srednje velika podjetja, kjer so razlike v plačah manj izrazite.

Organizacijska struktura je razmeroma ploska. Povprečno imajo podjetja v vzorcu 1,74 ravni vodstvene hierarhije. To je skladno s koncentracijo lastništva in lastniško-vodstveno povezavo, saj podjetja z manj hierarhičnimi ravni običajno odlikuje centralizirano odločanje in neposredna povezanost med lastniki in zaposlenimi.

Pomemben kontekstualni podatek je, da se kar 76 % vseh podjetij v vzorcu identificira kot družinska podjetja. Ta značilnost osvetljuje ugotovljeno koncentracijo lastništva in povezavo med lastniki in vodstvom, saj je v družinskih podjetjih običajno, da največji lastnik opravlja tudi vodstveno funkcijo. Prav tako je v takšnih podjetjih pogosto manj razpršenega lastništva, kar pojasnjuje nizko vključenost širšega kroga zaposlenih.

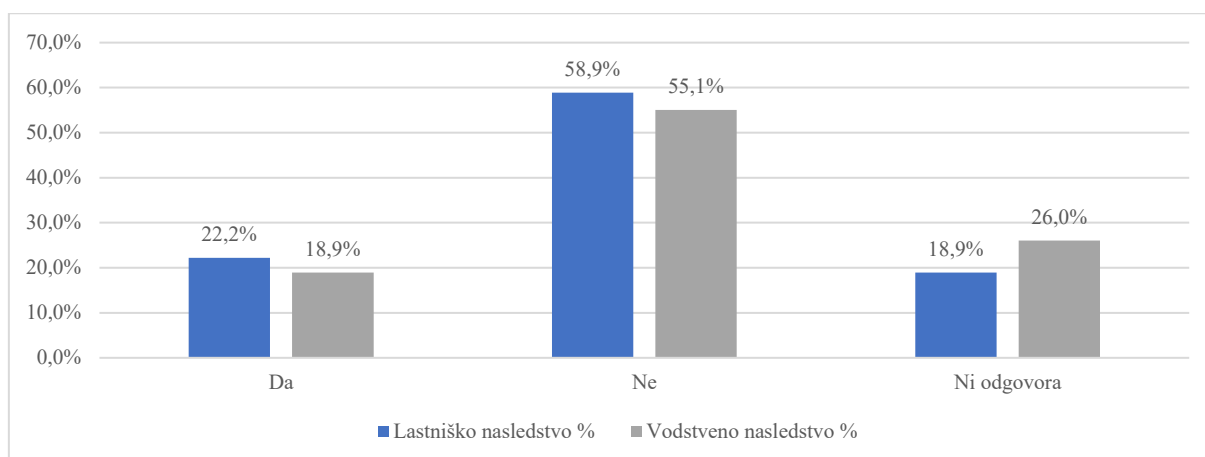
5.2 Predstavitev in analiza rezultatov raziskave o izzivu nasledstva

V nadaljevanju podajamo opisno analizo odgovorov anketirancev po posameznih sklopih raziskovalnih vprašanj, predstavljenih v četrtem poglavju. Števila enot (skupaj oz. n) se lahko med vprašanji/tabelami razlikujejo zaradi preskokov vprašanj, ki se na respondenta ne nanašajo, nevsebinskih odgovorov (»ne vem«) ali predčasnih prekinitev sodelovanja v anketi.

5.2.1 Načrti in želje glede nasledstva v slovenskih podjetjih

V raziskavi smo anketirance vprašali, ali v njihovem podjetju ima pripravljen načrt lastniškega ali vodstvenega nasledstva (slika 6). Zgolj 22,2 % podjetij je odgovorilo, da imajo pripravljen načrt lastniškega nasledstva, preostalih 58,9 % podjetij nima vzpostavljenega načrta, 18,9 % pa jih ni želelo podati odgovora oziroma je odgovorilo z »ne vem«. Podobni rezultati so tudi pri načrtu vodstvenega nasledstva, in sicer 18,9 % jih ima takšen načrt, preostalih 55,1 % ne, 26,0 % pa jih na vprašanje ni odgovorilo.

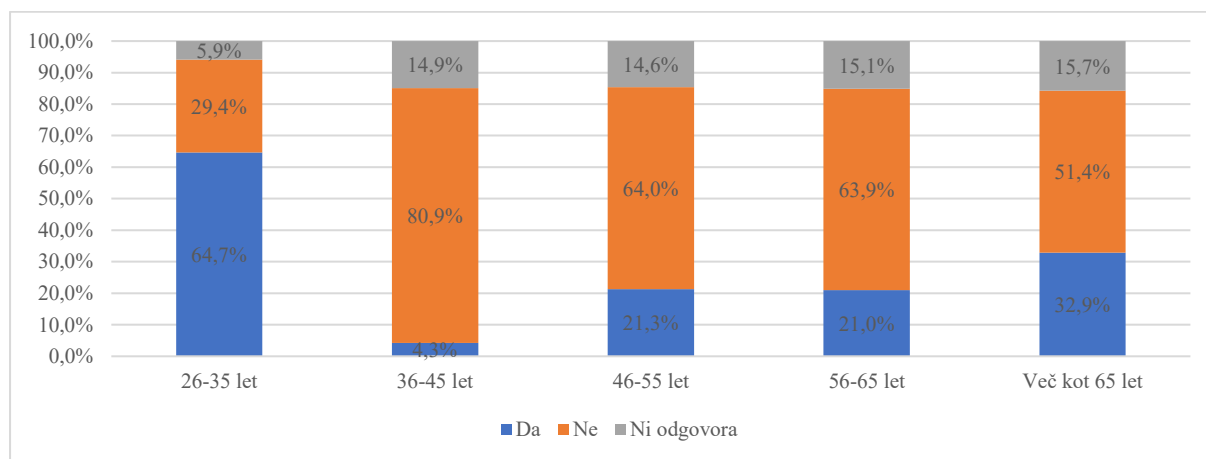
Slika 6: Vzpostavljen načrt lastniškega in vodstvenega nasledstva



Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 365$)

V 169 od 278 podjetij, v katerih je največji lastnik starejši od 46 let, niso pripravili strategije prenosa lastništva (v 42 podjetjih niso podali odgovora (slika 7)). To pomeni, da se več kot 75 % lastnikov v obdobju pred upokojitvijo še vedno ni soočilo s pomembnim vprašanjem prenosa lastništva. Skrb vzbujajoče je, da tudi v podjetjih z lastniki, starejšimi od 65 let, kar 67,1% podjetij (36 jih je odgovorilo "ne" in 11 jih ni podalo odgovora) še vedno nima načrta nasledstva, kar lahko povzroči resne težave pri prenosu vodenja podjetja ali celo zaprtje podjetja ob nepričakovanem umiku lastnika.

Slika 7: Načrt lastniškega nasledstva glede na starost največjega lastnika

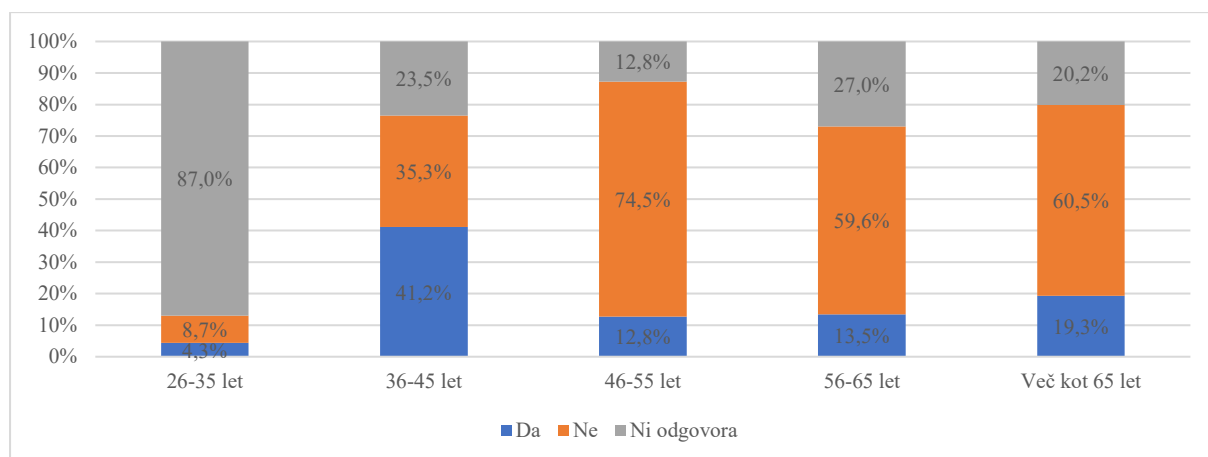


Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 365$)

Podobni trendi so opazni tudi pri vodstvenem nasledstvu, kjer je še manj podjetij pripravljeno na prehod vodstvenih funkcij. Zgolj 18,9 % korespondentov je navedlo, da imajo vzpostavljen načrt vodstvenega nasledstva, kar je še manj kot pri lastniškem nasledstvu. Kar 55,1 % korespondentov je izjavilo, da takšnega načrta nima, dodatnih 26 % pa ni želelo podati odgovora ali je odgovorilo z "ne vem".

Podrobnejša analiza po starostnih skupinah kaže na zelo nizek delež podjetij z načrtom vodstvenega nasledstva v skupinah z največjimi lastniki starimi 46–55 let in 56–65 let ter pri podjetjih z lastniki, starejšimi od 65 let (slika 8). Namreč kar 83,9 % podjetij v teh starostnih skupinah nima oblikovanega vodstvenega nasledstva, kar pomeni, da so močno izpostavljena tveganju vodstvenega vakuumu v primeru nepričakovanih sprememb.

Slika 8: Načrt vodstvenega nasledstva glede na starost največjega lastnika

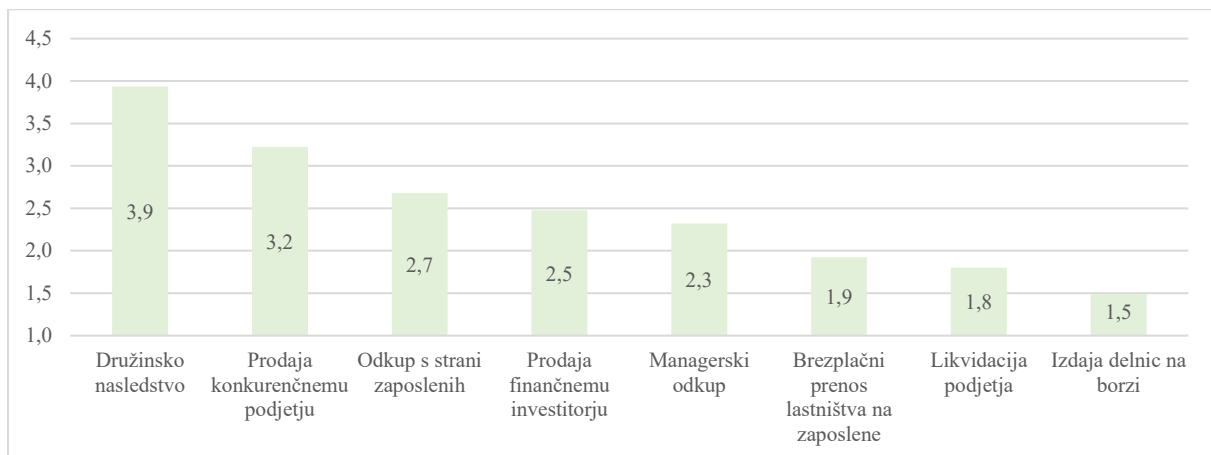


Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

Analiza po starostnih skupinah jasno kaže, da se večina podjetij z načrtovanjem lastniškega in vodstvenega nasledstva ne ukvarja pravočasno, kar predstavlja tveganje za njihovo dolgoročno stabilnost.

V raziskavi so respondenti ocenili primernost različnih možnosti lastniškega nasledstva za njihovo podjetje. Ovrednotili so primernost posameznega modela na Likertovi lestvici med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni »Sploh ni primerno«, 5 pa »Popolnoma primerno«. V povprečju respondenti najvišjo primernost lastniškega nasledstva pripisujejo družinskemu nasledstvu (slika 9). Posebej visoko ga ocenjujejo v podjetjih z lastniki, starejšimi od 65 let, kjer je povprečna ocena 4,1, kar predstavlja bistveno višjo priljubljenost v primerjavi s podjetji s mlajšimi lastniki, starimi 26–35 let, ki tej strategiji v povprečju pripisujejo oceno 3,7. V podjetjih z lastniki v starostni skupini med 36–45 in 56–65 let prav tako ocenjujejo družinsko nasledstvo kot primerno, s povprečno oceno 4,0 (slika 10).

Slika 9: Preferenčni načini umika lastnikov iz lastniške strukture



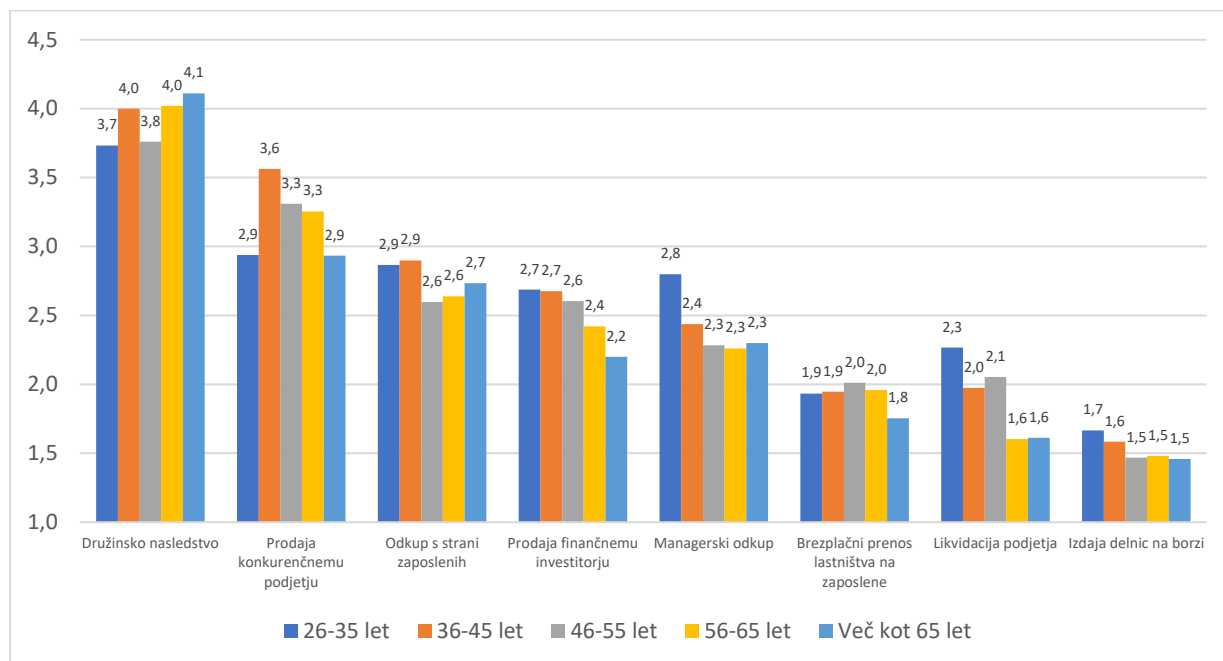
Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno primernost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma neprimeren; 5 – zelo primeren).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 292$)

Prodaja konkurenčnemu podjetju je druga najbolj priljubljena možnost, s povprečno oceno 3,2. Največ zanimanja za to strategijo kažejo respondenti podjetij, kjer so lastniki stari med 36–45 let, kjer povprečna ocena dosega 3,6, kar je precej višje kot pri najstarejši starostni skupini, kjer je ocena 2,9. Tudi starostna skupina med 46–55 let ocenjuje to možnost pozitivno, z oceno 3,3 (slika 10).

Z nekoliko manjšim zaostankom je na tretjem mestu odkup s strani zaposlenih (povprečna ocena 2,7). Le okoli 11,0 % podjetij resno razmišlja o implementaciji tega modela. Kot zelo primeren ali precej primeren je odkup s strani zaposlenih ocenilo 32,8 % vseh respondentov, dobri četrtini (28,1 %) pa se zdi popolnoma neprimeren za njihovo podjetje. Med podjetij, kjer so lastniki starejši (nad 65 let), je povprečna ocena primernosti metode odkupa s strani zaposlenih 2,7 (na lestvici od 1 do 5), pri podjetjih z mlajšimi lastniki (26–35 let) pa 2,9 (slika 10).

Slika 10: Preferenčni načini umika lastnikov iz lastniške strukture glede na starost največjega lastnika



Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno primernost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma neprimeren; 5 – zelo primeren).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 292$)

Kot manj primerna oblika nasledstva je po mnenju anketirancev prodaja finančnemu vlagatelju (povprečna ocena 2,5), pri čemer respondenti v podjetjih, kjer so mlajši lastniki, stari med 26–35 in 36–45 let, to možnost ocenjujejo nekoliko manj negativno (povprečna ocena 2,7) kot lastniki, starejši od 65 let (povprečna ocena 2,2). Anketiranci so bili še nekoliko manj naklonjeni managerskemu odkupu (s povprečno oceno 2,3), še posebej to možnost kot neprimerno ocenjujejo lastniki, starejši od 65 let (povprečna ocena 2,3). Respondenti podjetij z mlajšimi lastniki, starimi med 26–35 let, so tej strategiji v povprečju podelili najvišjo oceno, ki znaša 2,8, vendar še vedno prevladuje ocena, da ta oblika prenosa ni primerna za njihovo podjetje (slika 10).

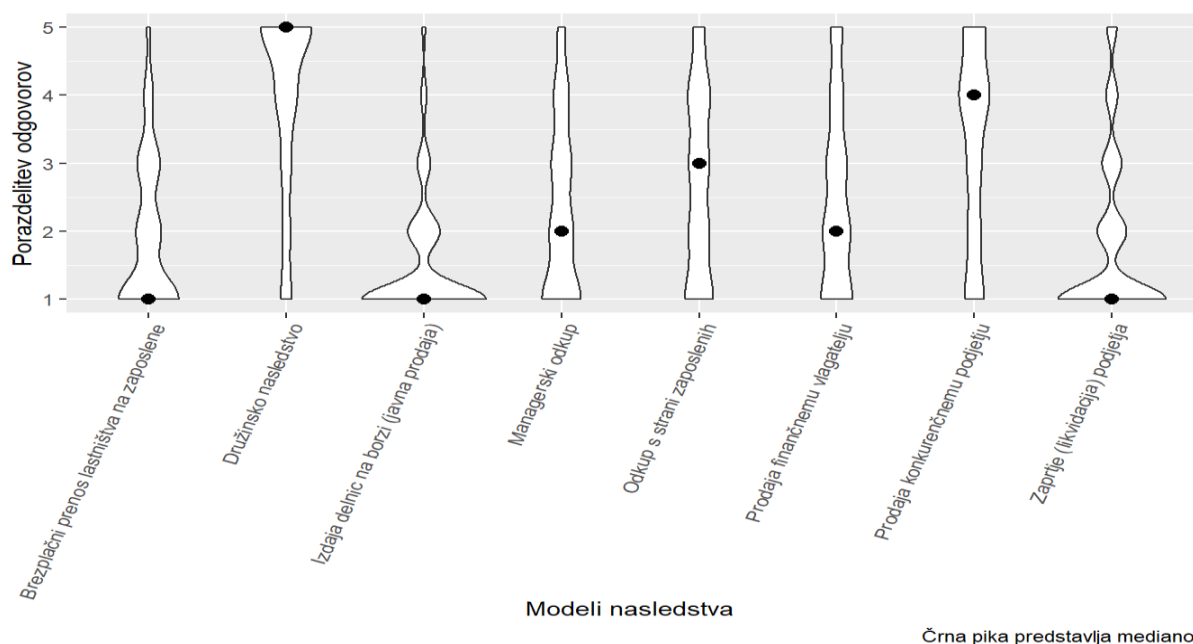
Brezplačni prenos lastništva na zaposlene dosega povprečno oceno 1,9, kar pomeni, da je ta strategija prav tako nepriljubljena. Tako v podjetjih z mlajšimi lastniki, stari med 26–35 let, kot podjetja z najstarejšimi lastniki so to možnost v povprečju ocenili kot neprimerno (oceni 1,9 in 1,8). Izdaja delnic na borzi je po mnenju respondentov najmanj primerna strategija, saj povprečna ocena znaša zgolj 1,5. Respondenti v podjetjih z mlajšimi lastniki, starimi med 26–35 let, so tej možnosti nenaklonjeni (povprečna ocena 1,7), še bolj negativno mnenje glede te možnosti pa je v podjetjih, kjer so lastniki del najstarejše starostne skupine (slika 10).

Zaprte oziroma likvidacija podjetja ima povprečno oceno 1,8, kar kaže, da respondenti tega modela ne ocenjujejo kot primerne za njihovo podjetje. Povprečna ocena za primernost zaprtja podjetja kot strategije nasledstva je pri podjetjih z mlajšo starostno skupino lastnikov (26–35 let)

znaša 2,3, kar je relativno visoko, medtem ko so jo v podjetjih z najstarejšimi lastniki (nad 65 let) ocenili z oceno 1,6 (slika 10).

Razlike v lokacijah porazdelitve primernosti modelov smo preverili s Friedmanovo analizo variance ter odkrili razlike ($F = 527$, $p < 0,001$). Velikost učinka, izražena s Kendallovo W statistiko znaša 0,30, kar pomeni srednjo skladnost strinjanja. Razlike med lokacijami porazdelitev za pare modelov lastniškega nasledstva smo preverili s Wilcoxonovimi preizkusi predznačenih rangov, pri tem pa smo upoštevali Bonferronijev popravek p -vrednosti. Razlike smo odkrili za vse kombinacije z izjemo Brezplačen prenos lastništva na zaposlene – Zaprtje (likvidacija) podjetja, Izdaja delnic na borzi (javna prodaja) - Zaprtje (likvidacija) podjetja, Managerski odkup - Prodaja finančnemu vlagatelju, Odkup s strani zaposlenih - Prodaja finančnemu vlagatelju (slika 11). Celovito gledano je družinsko nasledstvo najbolj priljubljena strategija ne glede na starost lastnika.

Slika 11: Porazdelitev odgovorov glede preferenčnega načina umika lastnikov iz lastniške strukture

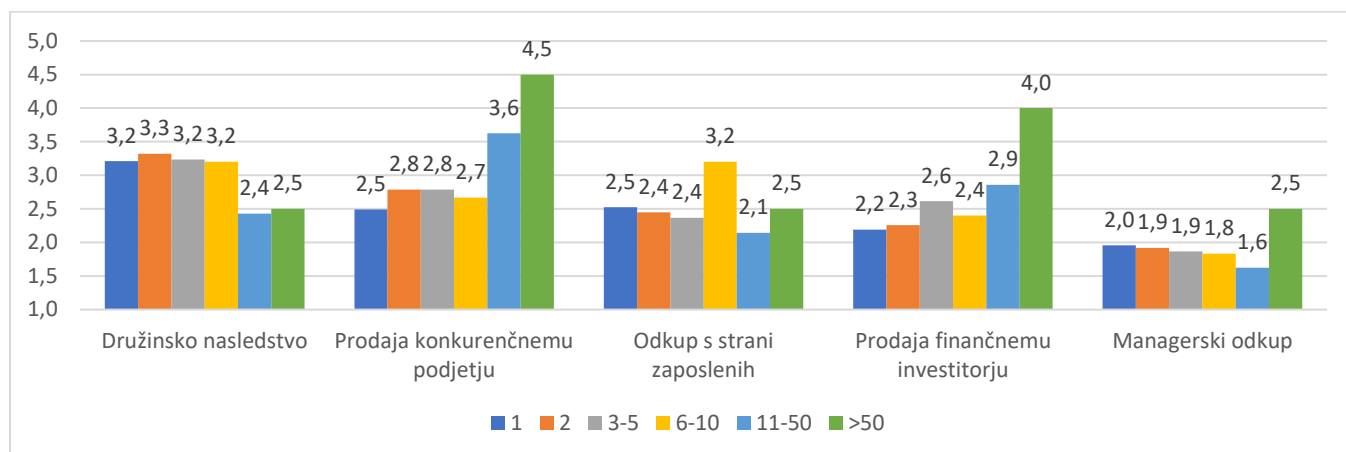


Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 292)

V podjetjih z manjšim številom lastnikov so kot najprimernejši način umika ocenila družinsko nasledstvo, kar nakazuje na močan pomen kontinuitete in osebnih vezi pri prenosu lastništva. V podjetjih z večjim številom lastnikov pa je družinsko nasledstvo ocenjevano kot manj primerno, saj je usklajevanje interesov med več deležniki zahtevnejše. V teh podjetjih so kot primernejši pristopi izpostavljeni managerski odkup, odkup s strani zaposlenih ter prodaja finančnim investitorjem ali konkurentu, kar omogoča sočasen izstop več deležnikov in večjo fleksibilnost pri izvedbi prenosa. Pri možnosti odkupa podjetja s strani zaposlenih najbolj izstopajo podjetja, ki imajo med 6 in 10 lastnikov, kjer je možnost delavskega odkupa ocenjena enako kot visoko

kot družinsko nasledstvo. Izdaja delnic na borzi in likvidacija podjetja pa sta na splošno ocenjeni kot najmanj zaželeni možnosti umika, ne glede na število lastnikov (slika 12).

Slika 12: Preferenčni načini umika lastnikov iz lastniške strukture glede na število lastnikov

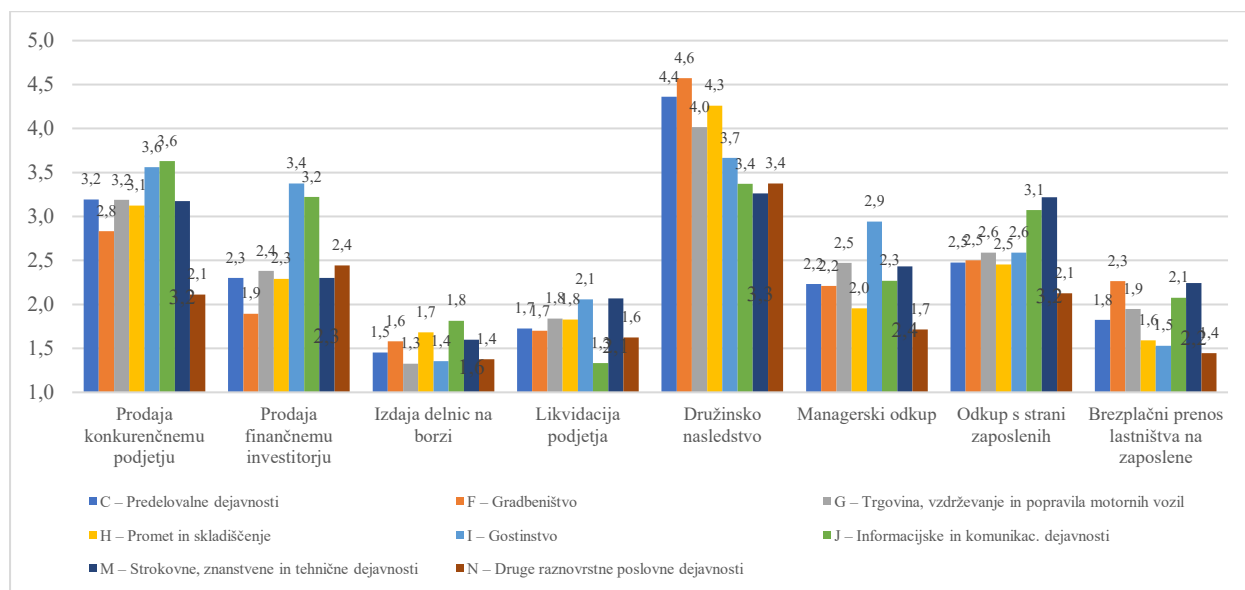


Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 292)

Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno primernost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma neprimeren; 5 – zelo primeren).

V tradicionalnih panogah, kot sta predelovalna industrija (C) in gradbeništvo (F), kjer uspeh podjetja temelji na dolgoročnih povezavah v dobavnih verigah in kapitalsko intenzivni strukturi, je družinsko nasledstvo najpogostejša izbira (slika 13). V storitvenih dejavnostih, zlasti v IT-sektorju (J) ter strokovnih, znanstvenih in tehničnih storitvah (M), pa podjetja pogosteje izberejo managerski odkup ali lastništvo zaposlenih, kar je verjetno posledica večje vloge ključnih kadrov, njihove avtonomije pri delu ter že uveljavljenih praks vključevanja zaposlenih v lastništvo in vodenje podjetja.

Slika 13: Preferenčni načini umika lastnikov iz lastniške strukture glede na dejavnost podjetja



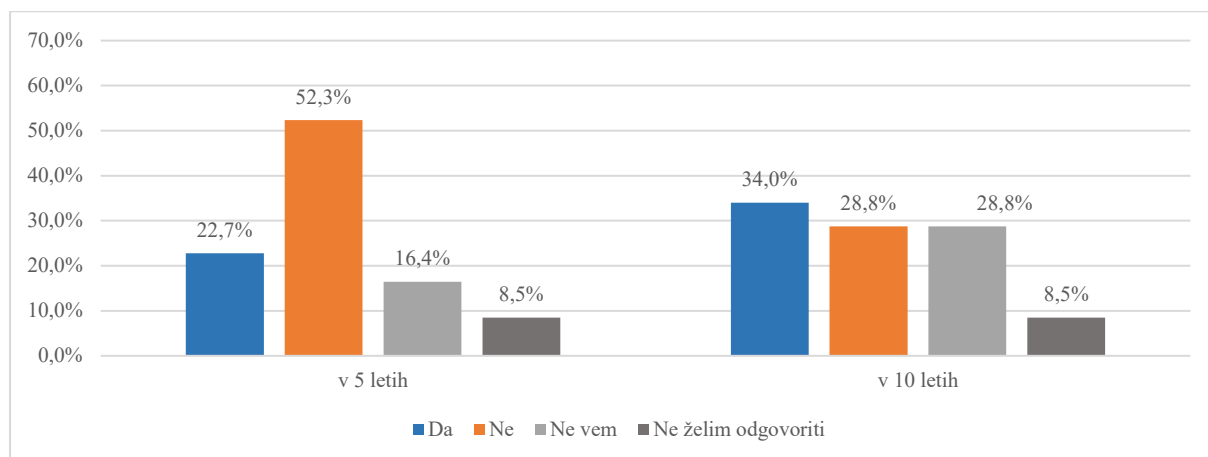
Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 292$)

Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno primernost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma neprimeren; 5 – zelo primeren).

5.2.2 Časovna komponenta umika lastnikov

Delež podjetij, ki načrtujejo umik največjega lastnika v naslednjih petih (22,7 %) oziroma v 10 letih (34,0 %) kaže na to, da se bodo številna podjetja soočala z izzivom nasledstva v srednjeročnem obdobju (slika 14). Glede na to, da vsako šesto podjetje nič ne ve o načrtovanem umiku največjega lastnika v prihodnjih petih letih, vsako četrto podjetje pa nič o umiku v desetih letih, lahko sklepamo na pomanjkanje dolgoročnega strateškega načrtovanja – pomemben dejavnik tveganja za motnje v poslovanju ob umiku največjega lastnika.

Slika 14: Predviden umik največjega lastnika iz lastniške strukture glede na ročnost (5 ali 10 let)

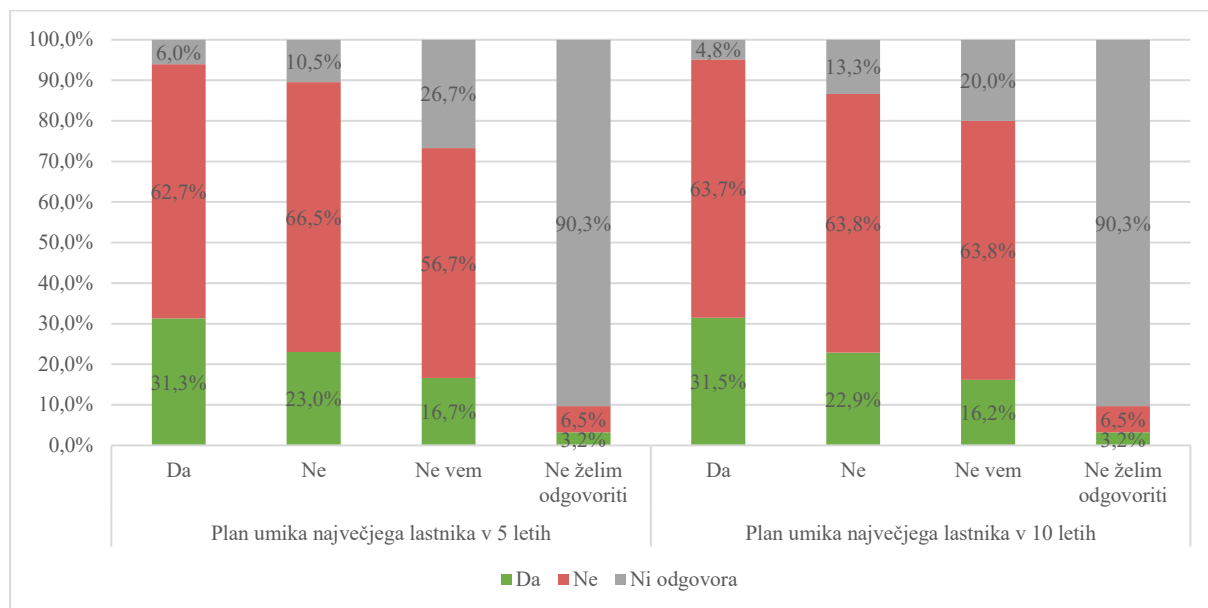


Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

Med podjetji, kjer je predviden umik največjega lastnika iz lastniške strukture v naslednjih 5 (10 letih), jih ima samo 31,3 % (31,5 %) pripravljen načrt lastniškega nasledstva (Slika 15). Podobni rezultati so vidni tudi pri vprašanju vodstvenega nasledstva, kjer ji je le 28,9 % (27,4 %) odgovorilo pritrdilno, preostalih 72,6 % jih je odgovorilo z ne, ne vem ali pa niso podali odgovora (slika 16).

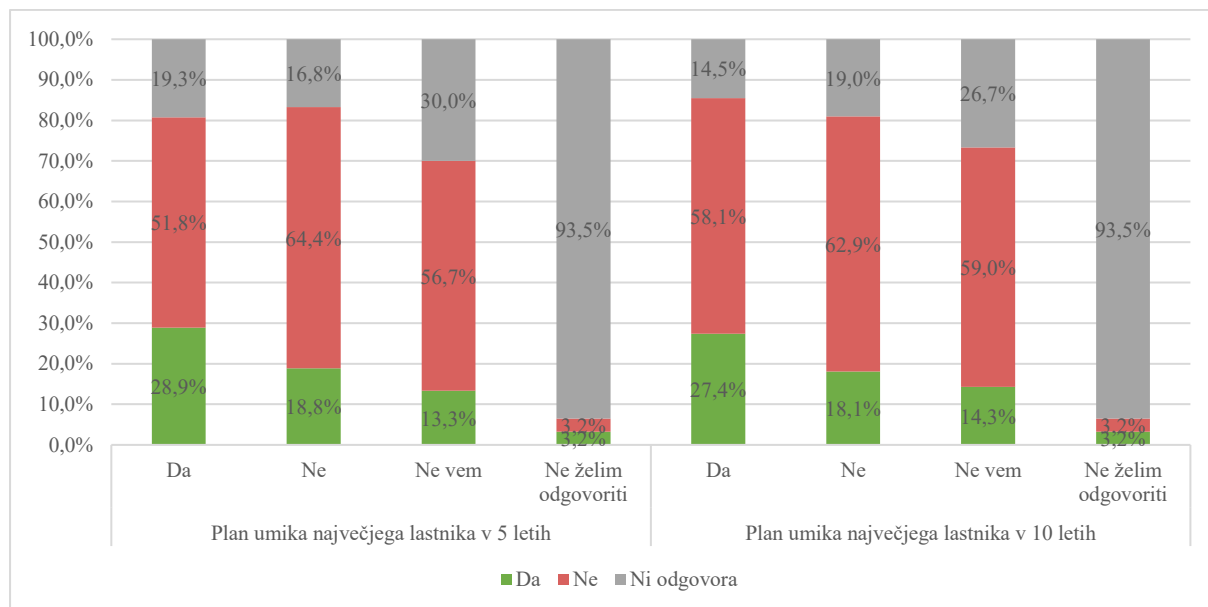
Ugotavljamo torej, da je delež podjetij z vzpostavljenim načrtom nasledstva med podjetji, kjer se največji lastnik namerava umakniti v srednjem roku, sicer višji kot v celotnem vzorcu, vendar kljub temu manjši od tretjine. Preostali del teh podjetij je močno izpostavljen tveganjem, povezanim s prenosom lastništva.

Slika 15: Vzpostavljen načrt lastniškega nasledstva (da, ne, ni odgovora) glede na načrt umika največjega lastnika



Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

Slika 16: Vzpostavljen načrt vodstvenega nasledstva (da, ne, ni odgovora) glede na načrt umika največjega lastnika

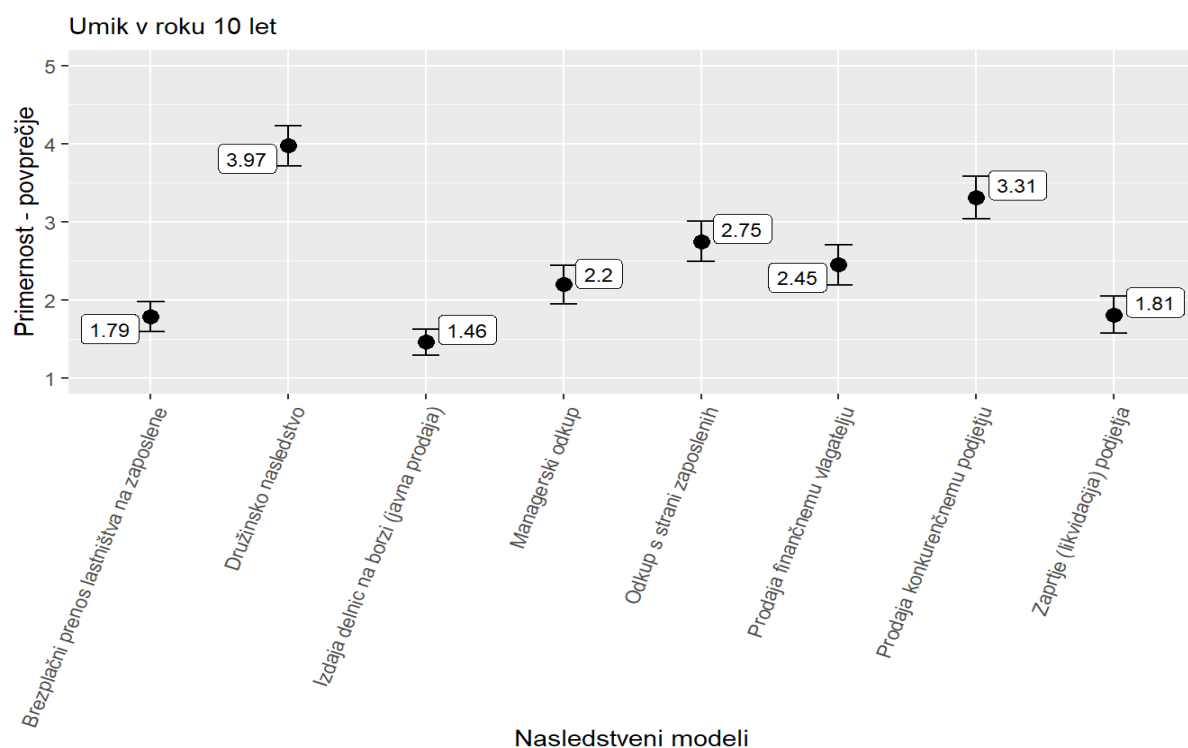
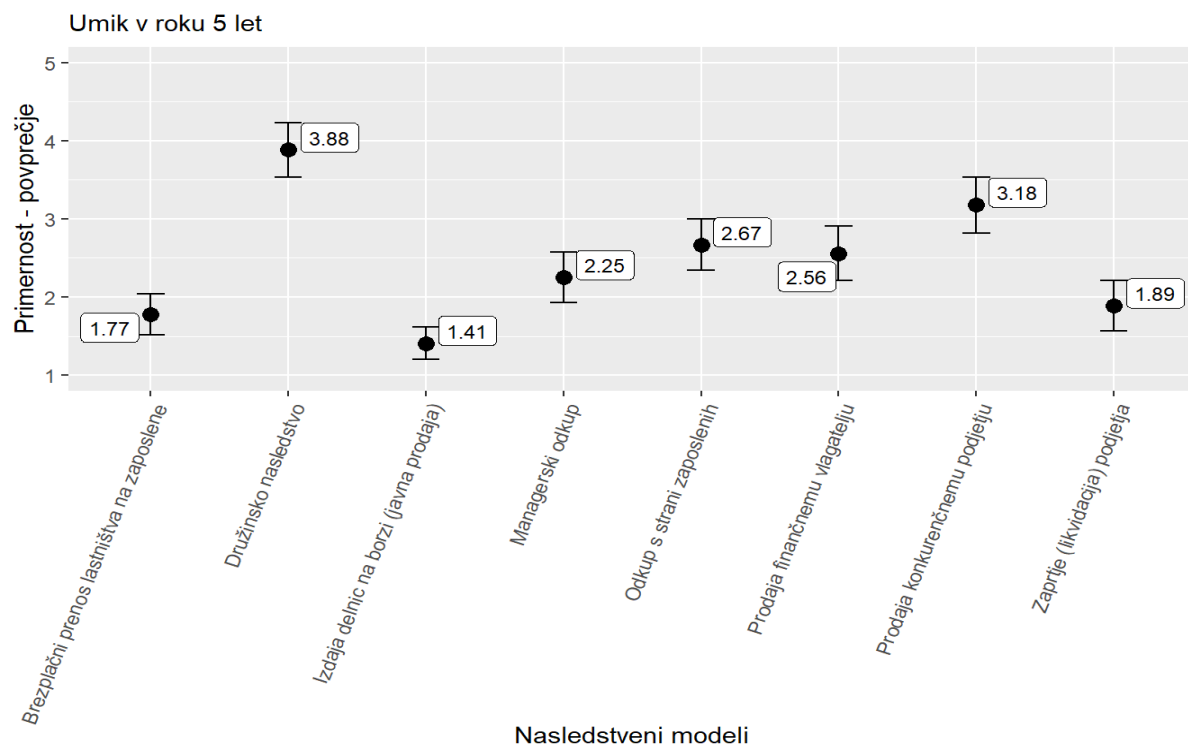


Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

Zanimalo nas je tudi, ali predviden rok umika vpliva na izbor ustreznega modela lastniškega nasledstva. Rezultati so prikazani na sliki 17. Glede na primerjavo povprečij ni pomembnih razlik. V povprečju respondenti v podjetjih, v katerih se bo največji lastnik predvidoma umaknil

iz podjetja v naslednjih petih ali desetih letih, še vedno najvišjo primernost pripisujejo družinskemu nasledstvu, sledi prodaja konkurenčnemu podjetju in odkup s strani zaposlenih.

Slika 17: Primernost modelov lastniškega nasledstva glede na predviden umik iz podjetja

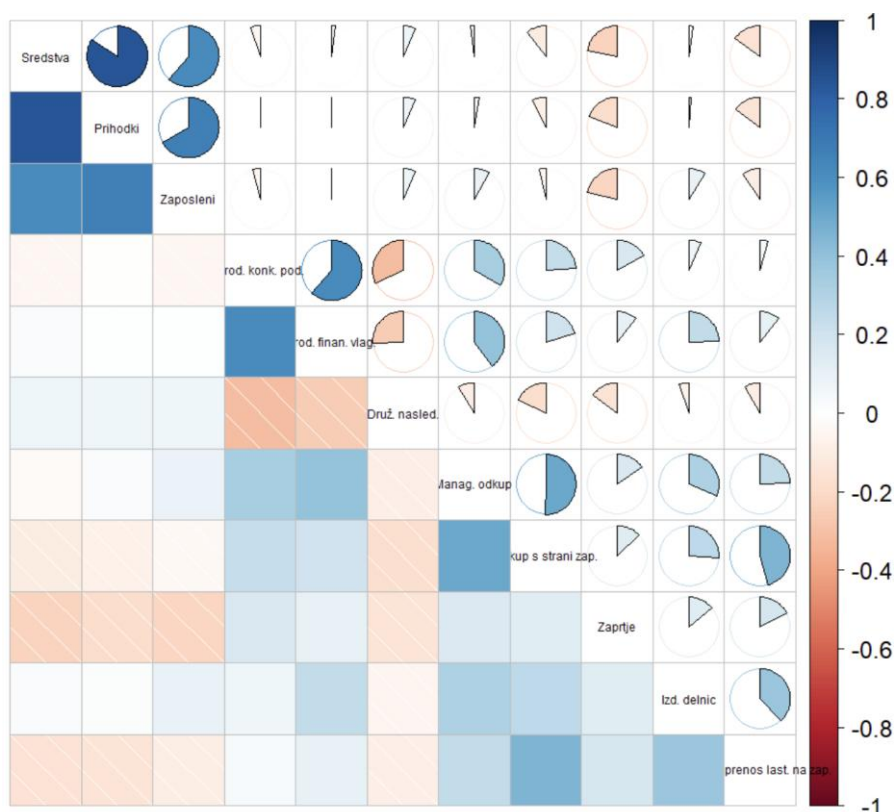


Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 292)

5.2.3 Povezava med velikostjo podjetja in izbiro nasledstvenih poti

Zanimalo nas je, ali je velikost podjetja (izraženo v celotnih sredstvih, letni prodaji ali številu zaposlenih⁹) povezana z različnimi nasledstvenimi modeli. Velikost krožnega izseka v prvih treh vrsticah na sliki 18 kaže moč povezave: modra barva predstavlja pozitivno povezavo, oranžna pa negativno.

Slika 18: Povezava med prihodki in številom zaposlenih ter nasledstvenimi modeli



Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 292$)

Opazimo, da so ugotovitve skladne ne glede na to, kako merimo velikost podjetja. Glavni zaključki so, da respondenti iz večjih podjetij kot najmanj verjeten model lastniškega prenosa ocenjujejo zaprtje (likvidacijo) podjetja, sledi možnost brezplačnega prenosa lastništva na zaposlene. Možnost odkupa s strani zaposlenih je šibko negativno povezana z velikostjo podjetja – respondenti iz večjih podjetij to ocenjujejo kot manj verjetno možnost lastniškega nasledstva.

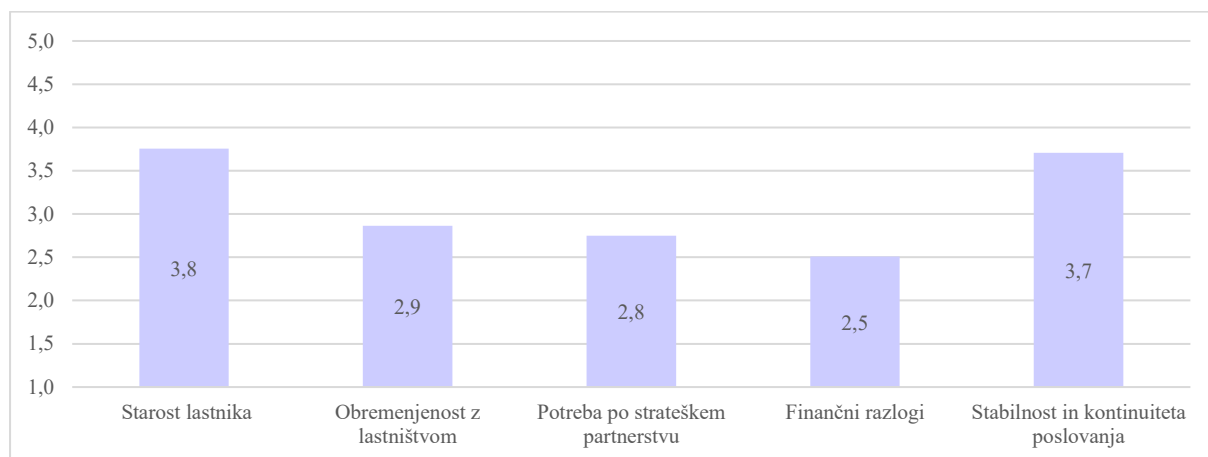
5.2.4 Razlogi, motivacije in ovire, ki jih vplivajo na preference glede nasledstva

Glavni razlogi za prenos lastništva so starost lastnika in pričakovana upokojitev (to je ključen sprožilec nasledstvenih procesov zlasti pri lastnikih, starejših od 55 let), sledi zagotavljanje dolgoročne stabilnosti in kontinuitete poslovanja podjetja. Obremenjenost z lastništvom in

⁹ Podatki pridobljeni iz AJPES baze.

potreba po strateškem partnerstvu sta se v povprečju pri respondentih izkazala kot manj pomembna razloga za prenos lastništva (slika 19).

Slika 19: Razlogi za prenos lastništva

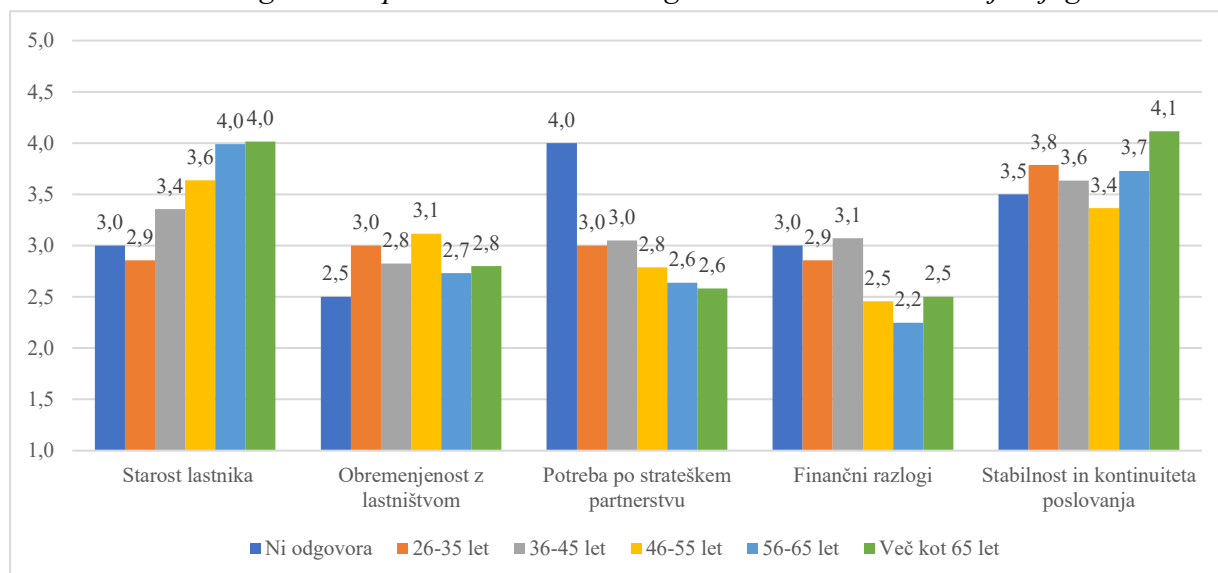


Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno pomembnost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma nepomembno; 5 – zelo pomembno).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 284$)

Respondenti iz podjetij z lastniki, mlajšimi od 46 let, med razlogi za prenos lastništva bolj poudarjajo finančne razloge in potrebo po strateškem partnerstvu, medtem ko respondenti iz podjetij s starejšimi lastniki o prenosu lastništva razmišljajo v kontekstu stabilnosti podjetja, kot bolj pomembne razloge pa vidijo tudi starost lastnika (slika 20).

Slika 20: Razlogi za prenos lastništva glede na starost največjega lastnika

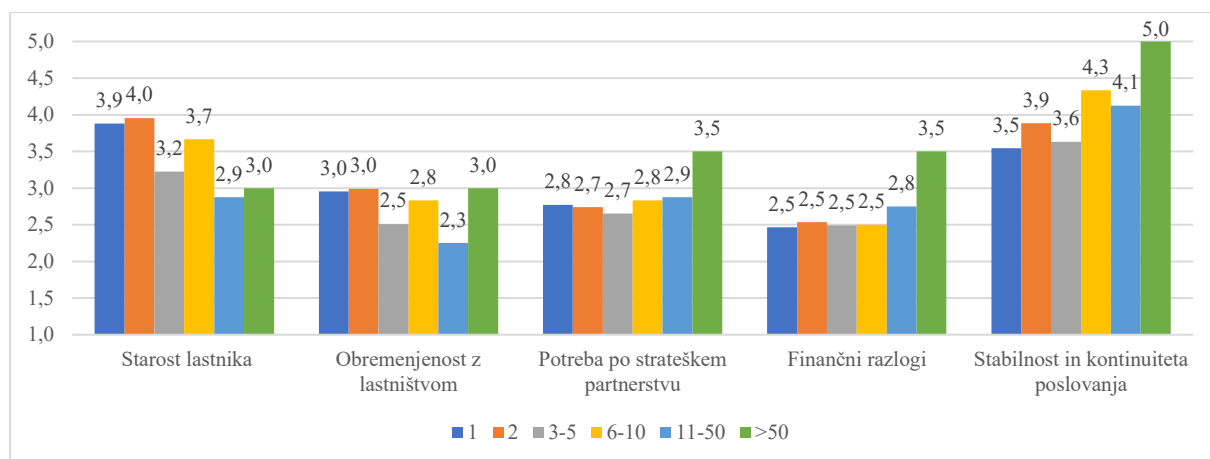


Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno pomembnost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma nepomembno; 5 – zelo pomembno).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 284$)

Če primerjamo podjetja glede na število lastnikov, lahko ugotovimo, da v povprečju stabilnost in kontinuiteto poslovanja, finančne razloge in strateško partnerstvo kot razloge za prenos lastništva poudarjajo v podjetjih z velikim številom lastnikov, kar bi lahko pojasnili s tem, da obstaja večja izražena preferenca po učinkoviti koordinaciji prenosa lastništva, osebne okoliščine posameznih lastnikov (starost lastnika) pa so manj pomembne (slika 21).

Slika 21: Razlogi za prenos lastništva glede na število lastnikov

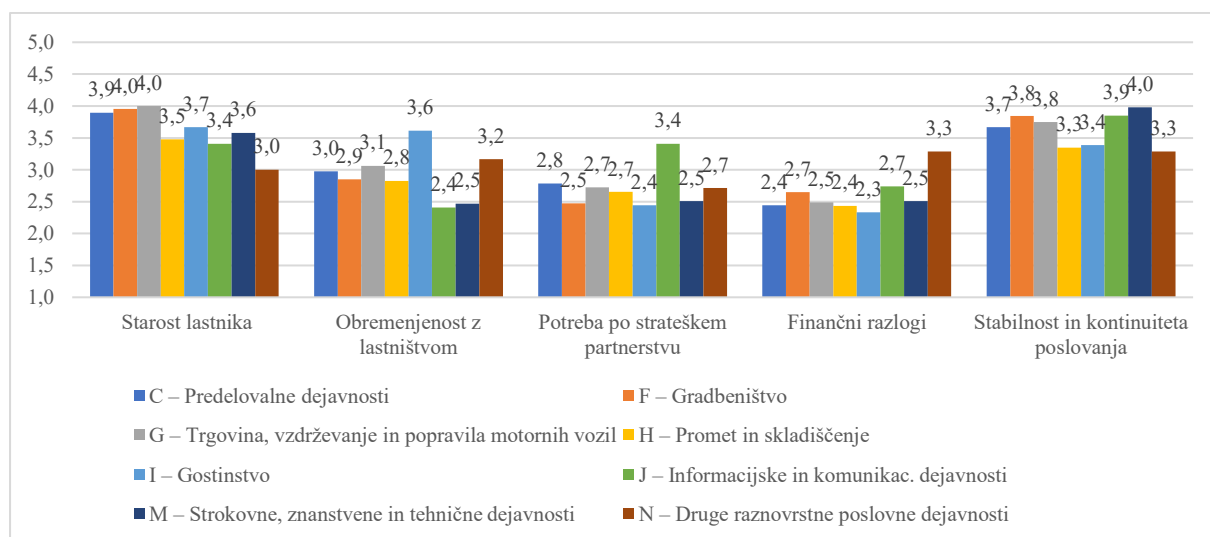


Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno pomembnost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma nepomembno; 5 – zelo pomembno).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 284$)

Prav tako so poslovni razlogi bolj poudarjeni s strani podjetij, ki delujejo na področjih informacijskih in komunikacijskih dejavnosti (J) ter strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (M), v katera sodijo podjetja s področja novih tehnologij. Le-ta imajo praviloma večji potencial rasti (slika 22).

Slika 22: Razlogi za prenos lastništva glede na dejavnost podjetja

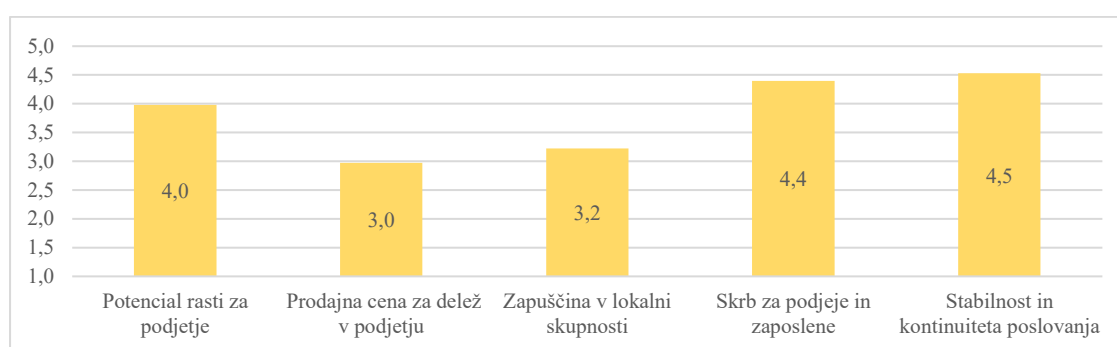


Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno pomembnost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma nepomembno; 5 – zelo pomembno).

Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 284)

Analiza motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro strategije nasledstva, kaže, da si lastniki predvsem želijo zagotoviti kontinuiteto poslovanja ter dobrobit podjetja in kolektiva. Med manj pomembnimi motivacijskimi dejavniki sta izkupiček od prodaje in skrb za lokalno okolje, vendar tudi do teh lastniki niso povsem brezbržni (slika 23). Prodajna cena je manj pomemben motivacijski dejavnik tako med mlajšimi kot med starejšimi lastniki (slika 24), kar nakazuje, da se motivacijski dejavniki spreminjajo skozi življenjski cikel podjetja in lastnika. Visoko povprečno oceno v podjetjih z večjim številom lastnikov je dobila skrb za podjetje in zaposlene (slika 25).

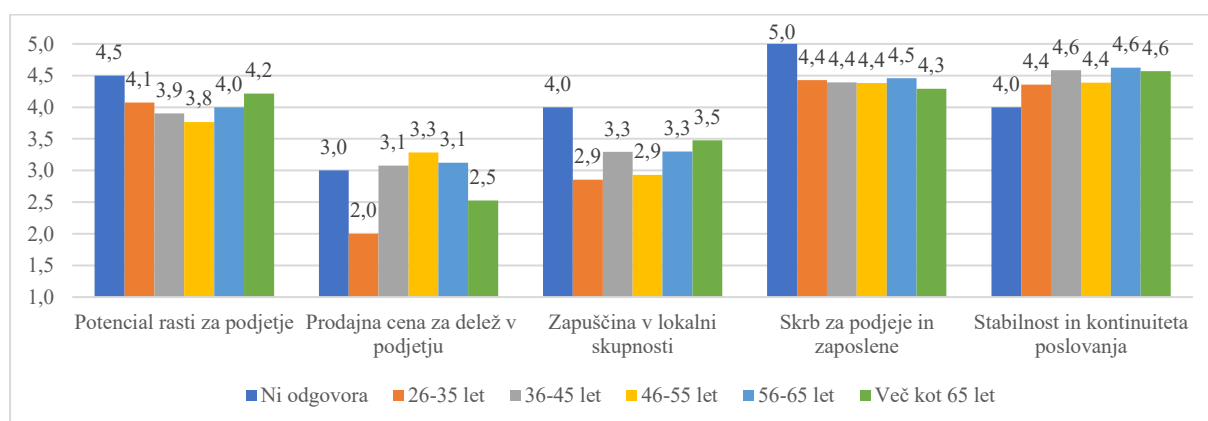
Slika 23: Motivacijski dejavniki pri izbiri strategije nasledstva



Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno motiviranost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – me sploh ne motivira; 5 – me zelo motivira).

Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 282)

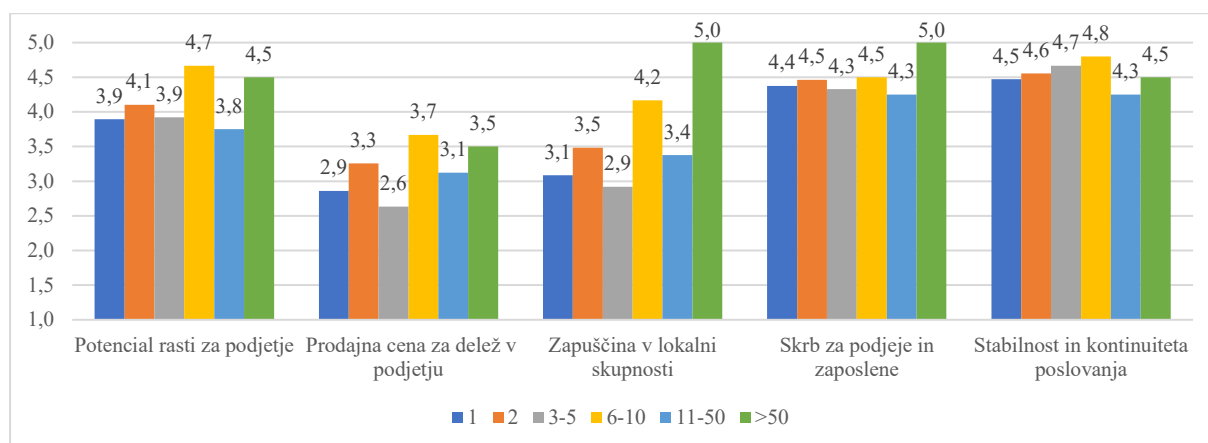
Slika 24: Motivacijski dejavniki pri izbiri strategije nasledstva glede na starost največjega lastnika



Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno motiviranost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – me sploh ne motivira; 5 – me zelo motivira).

Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 282)

Slika 25: Motivacijski dejavniki pri izbiri strategije nasledstva glede na število lastnikov

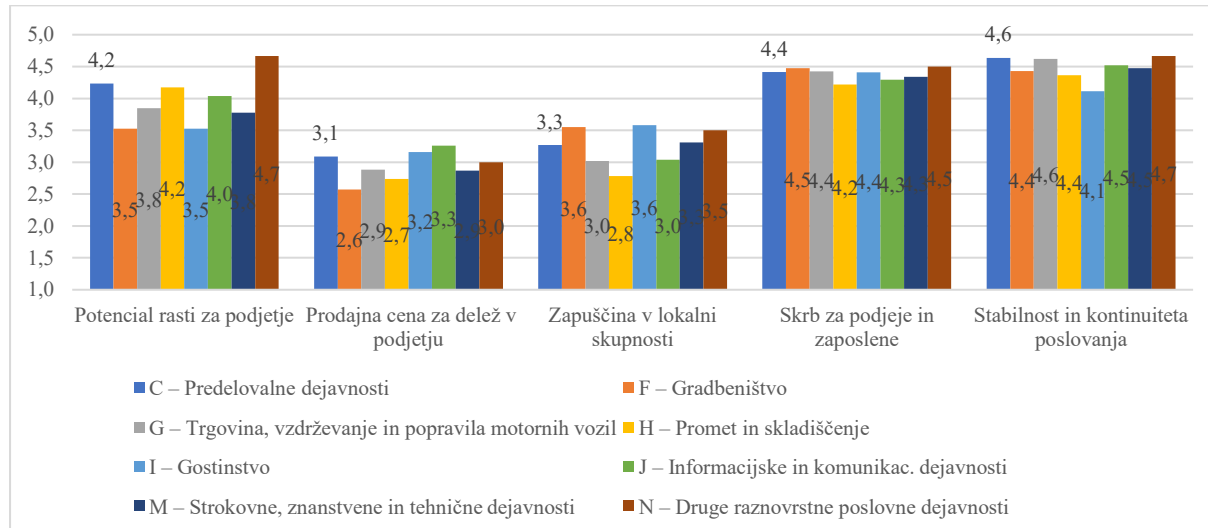


Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno motiviranost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – me sploh ne motivira; 5 – me zelo motivira).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 282$)

Pri primerjavi po dejavnostih je opazno, da podjetja v predelovalnih dejavnostih in prometu kot ključni motiv navajajo potencial rasti, medtem ko so v gradbeništvu in gostinstvu pomembnejši motivi zapuščina v lokalnem okolju ter skrb za podjetje in zaposlene. Skrb za stabilnost in kontinuiteto poslovanja ostaja visoko ocenjena v vseh dejavnostih (slika 26).

Slika 26: Motivacijski dejavniki pri izbiri strategije nasledstva glede na dejavnost podjetja



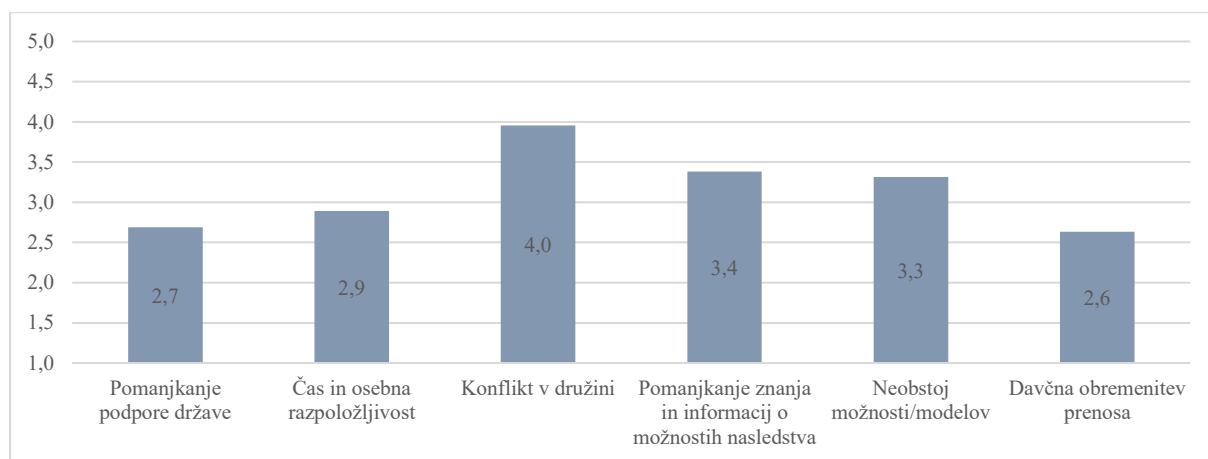
Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno motiviranost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – me sploh ne motivira; 5 – me zelo motivira).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 282$)

Glavni oviri pri prenosu lastništva sta pomanjkanje podpore države in davčna obremenitev prenosa, ki imata najnižje povprečne vrednosti in ju kot pomembno oviro navaja približno polovica podjetij (slika 27). Kot ovira se pogosto omenja tudi pomanjkanje časa in osebne razpoložljivosti lastnika, medtem ko so konflikti v družini v povprečju ocenjeni kot najmanj problematični. V podjetjih s starejšimi lastniki je nekoliko bolj prisotno pomanjkanje znanja in

informacij o možnostih nasledstva, medtem ko starost ne vpliva bistveno na zaznavo drugih ovir (slika 28). Primerjava med podjetji z različnim številom lastnikov ne kaže pomembnih razlik, čeprav podjetja z večjim številom lastnikov nekoliko pogosteje izpostavljajo neobstoje ustreznih modelov prenosa (slika 29). Med dejavnostmi tudi ni večjih razlik, a v storitvenih dejavnostih nekoliko bolj izstopata pomanjkanje podpore države in časovna omejenost lastnika (slika 30).

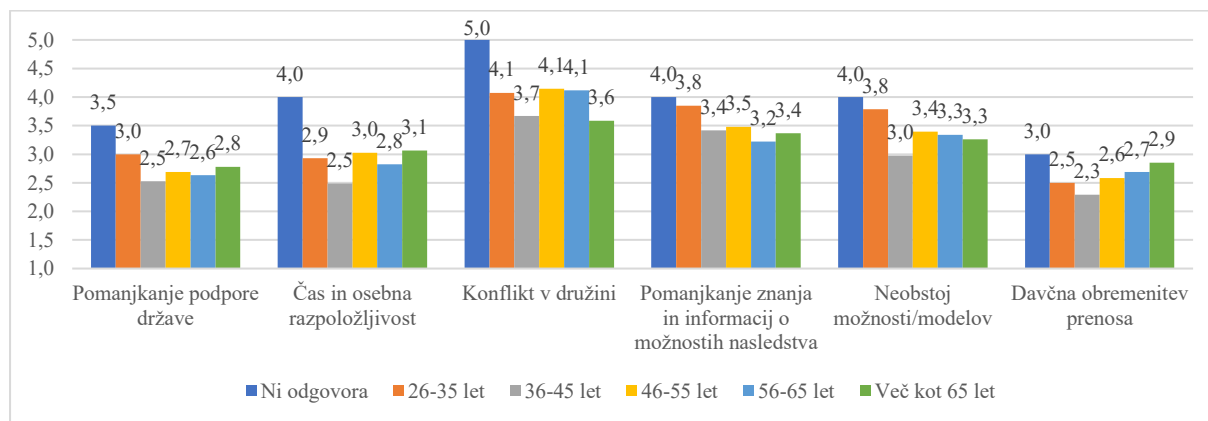
Slika 27: Ovire pri prenosu lastništva



Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno velikost ovire, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – me močno ovira; 5 – sploh ne ovira).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 278$)

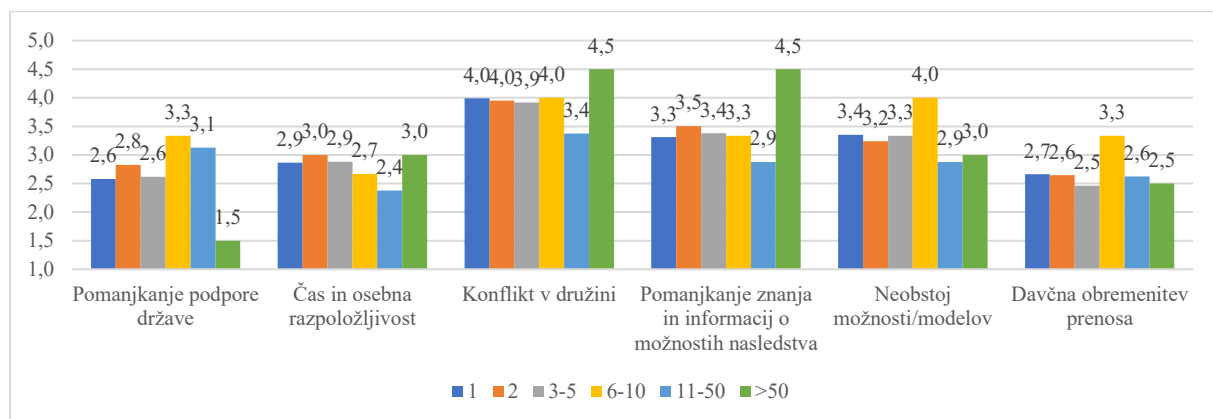
Slika 28: Ovire pri prenosu lastništva glede na starost največjega lastnika



Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno velikost ovire, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – me močno ovira; 5 – sploh ne ovira).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 278$)

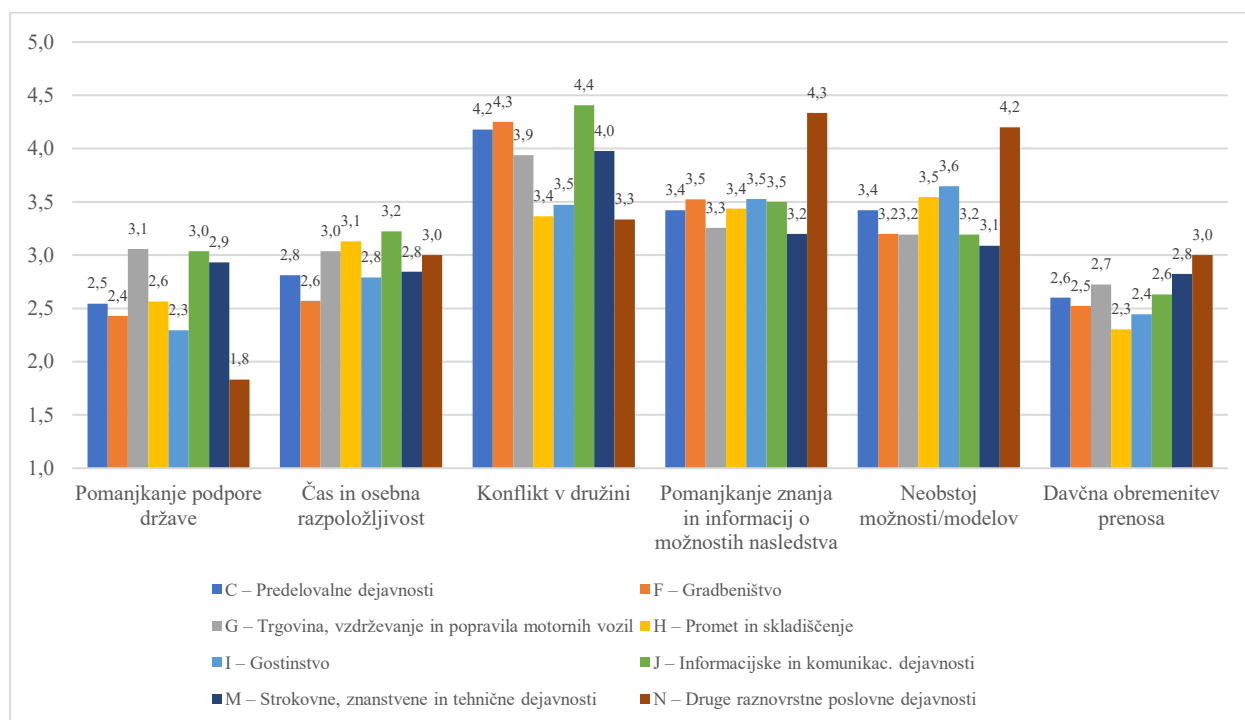
Slika 29: Ovire pri prenosu lastništva glede na število lastnikov



Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno velikost ovire, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – me močno ovira; 5 – sploh ne ovira).

Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 278)

Slika 30: Ovire pri prenosu lastništva glede na dejavnost podjetja



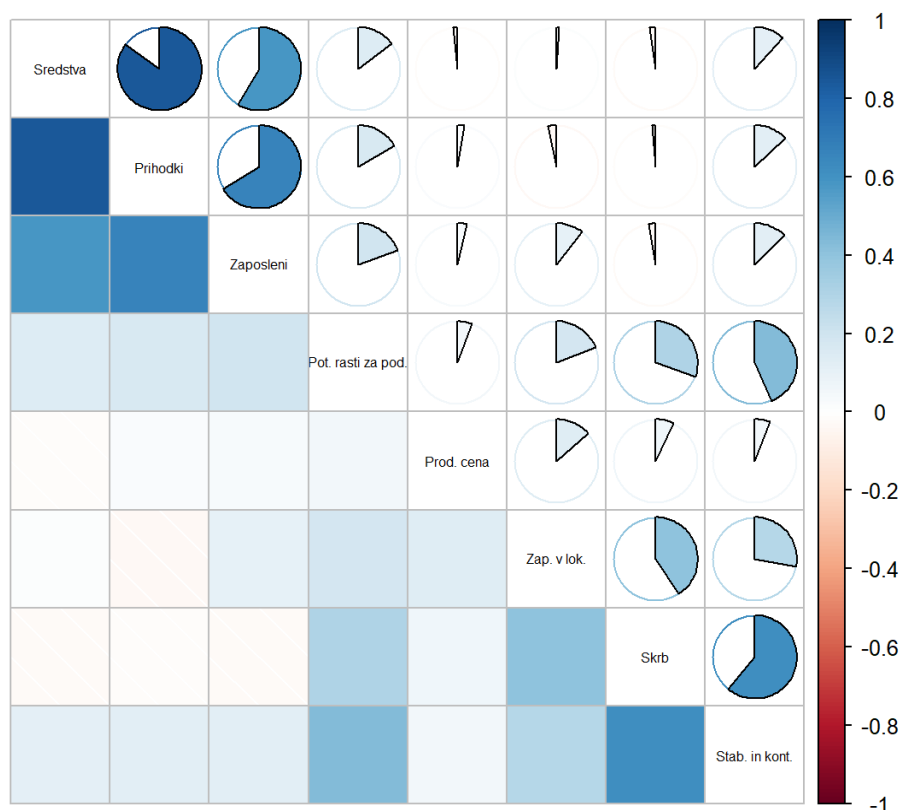
Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno velikost ovire, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – me močno ovira; 5 – sploh ne ovira).

Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 278)

5.2.5 Vpliv velikosti podjetja in števila zaposlenih na motivacijske dejavnike povezane z naslavljanjem nasledstva

Zanimalo nas je, kako sta velikost podjetja (izraženo v celotnih sredstvih, letni prodaji ali številu zaposlenih) povezana z različnimi motivacijskimi dejavniki za reševanje nasledstva. Velikost krožnih izsekov v prvih treh vrsticah na sliki 31 kaže moč povezave.

Slika 31: Povezava med velikostjo podjetja ter motivacijskimi dejavniki za reševanje nasledstva



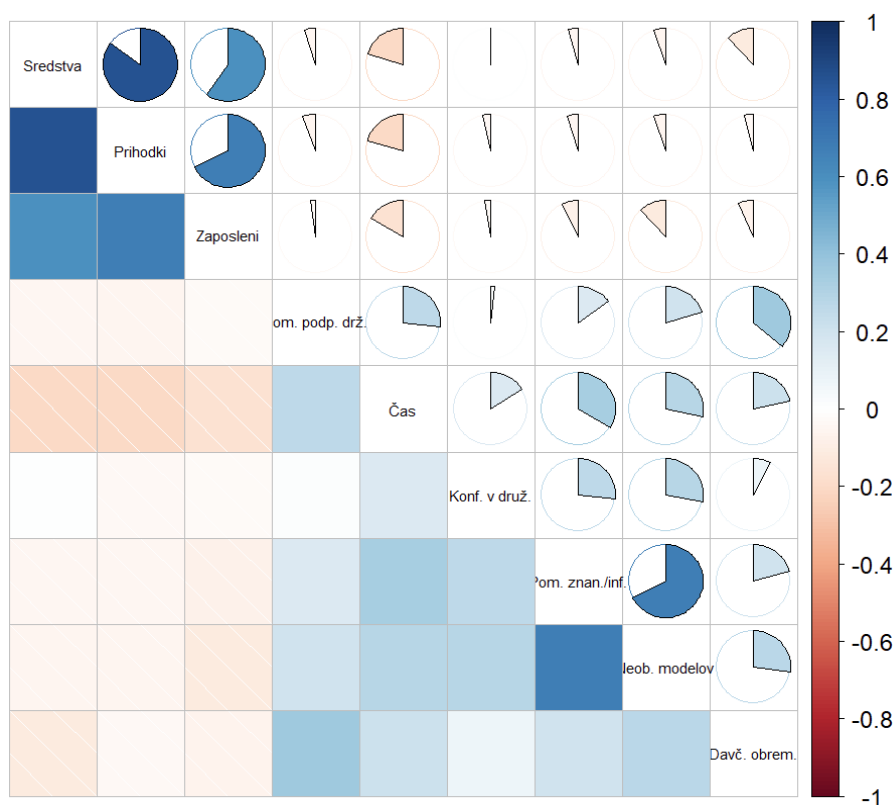
Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 282$)

Na podlagi korelacijskih koeficientov lahko ugotovimo, da lastnike večjih podjetij za reševanje nasledstva najbolj motivira potencial rasti podjetja in stabilnost in kontinuiteta poslovanja (slika 31). Ugotavljamo tudi, da je podjetjem z večjim številu zaposlenih pomemben tudi dejavnik zapuščine v lokalni skupnosti (ohranjanje delovnih mest, donatorski programi, itd.).

5.2.6 Vpliv velikosti podjetja in števila zaposlenih na ovire pri naslavljanju nasledstva

Zanimalo nas je, kako sta velikost podjetja (izraženo v celotnih sredstvih, letni prodaji ali številu zaposlenih) povezana z različnimi oviralnimi dejavniki za reševanje nasledstva. Rezultati kažejo šibke negativne korelacije med velikostjo podjetja in posameznimi oviralnimi dejavniki. Večja podjetja imajo tako manj težav z reševanjem nasledstva kot manjša podjetja. Pri manjših podjetjih je predvsem izrazita povezanost s pomanjkanjem razpoložljivosti časa. Velikost krožnih izsekov v prvih treh vrsticah na sliki 32 kaže moč povezave.

Slika 32: Povezava med velikostjo podjetja ter oviralnimi dejavniki za reševanje nasledstva



Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 278$)

5.3 Predstavitev in analiza rezultatov raziskave o odnosu do lastništva zaposlenih

5.3.1 Odnos do solastništva zaposlenih

V tem delu so predstavljeni rezultati dela raziskave, v katerem je bil preučen odnos respondentov do lastništva zaposlenih, hkrati pa je bilo raziskano, kako se preference respondentov, ki so motivirani za lastništvo zaposlenih (ki so odkup s strani zaposlenih ocenili z 4 ali 5), razlikujejo od tistih iz celotnega vzorca.

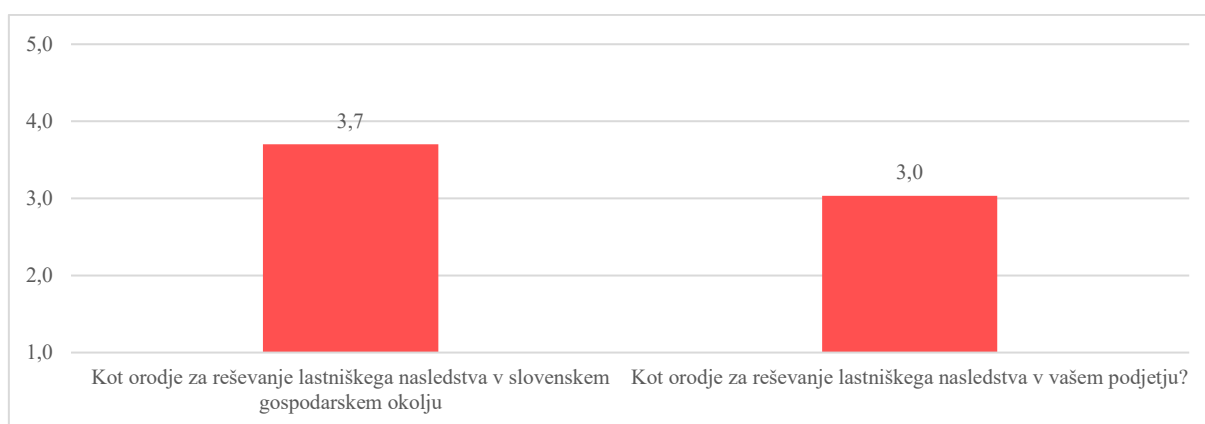
Kljub temu da je vključevanje zaposlenih v lastništvo v podjetjih v vzorcu zelo omejeno, je zavedanje o tej možnosti razmeroma razširjeno. Kar 55 % respondentov je že zasledilo informacijo o možnosti vključevanja zaposlenih v solastništvo podjetij. To kaže, da obstaja določena stopnja ozaveščenosti o alternativnih modelih lastništva, četudi njihova dejanska uporaba ostaja nizka.

Predstavniki slovenskih podjetij so v anketi v splošnem izkazali pozitivno mnenje o solastništvu zaposlenih. Strinjajo se, da bi ta model lastništva pozitivno vplival na poslovno uspešnost in organizacijsko kulturo njihovega podjetja. Respondenti so sicer v povprečju bolje ocenili primernost tega modela lastništva za reševanje lastniškega nasledstva v slovenskem gospodarstvu kot pa njegovo primernost za reševanje lastniškega nasledstva v lastnih podjetjih.

To nakazuje na načelno podporo širši implementaciji tega modela a hkrati na določeno mero zadržanosti do implementacije tega modela v okviru lastnega podjetja.

Opazili smo, da se je mnenje o lastništvu zaposlenih spremenilo že med samim izpolnjevanjem vprašalnika. Ko so bili o primernosti tega orodja vprašani v prvem delu raziskave, so ga ocenili s povprečno oceno 2,7 (slika 9), vendar pa je kar 32,8 % vseh respondentov lastništvo zaposlenih ocenilo z visoko (4) ali zelo visoko oceno (5). Povprečna ocena se je znatno zvišala, ko so respondenti v drugem sklopu vprašanj – ki se je osredotočal posebej na lastništvo zaposlenih – ponovno ocenjevali primernost tega modela. Takrat so primernost lastništva zaposlenih za reševanje nasledstva v lastnem podjetju ocenili s povprečno oceno 3,0, za reševanje izziva nasledstva v slovenskem gospodarstvu pa celo s povprečno oceno 3,7 (slika 33). Možno je, da so informacije, pridobljene med izpolnjevanjem vprašalnika, pozitivno vplivale na percepcijo tega modela. Ena od možnih razlag spremenjene percepcije je tudi ta, da je neposredna primerjava z drugimi modeli reševanja nasledstva v prvem sklopu vprašanj negativno vplivala na oceno primernosti tega pristopa. Pri tem je bila mediana ocene za oba vprašanja ocena 4, ki kaže na zadržano podporo lastništvu zaposlenih (slika 35).

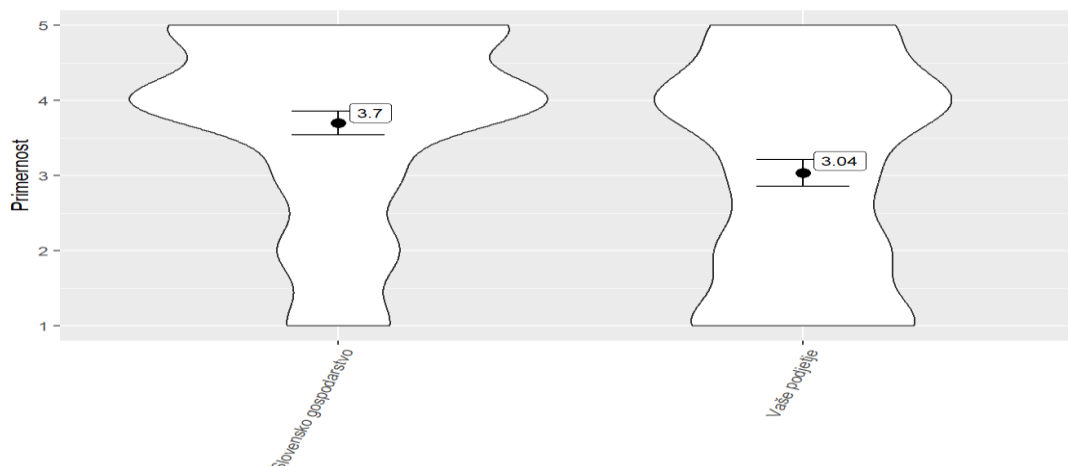
Slika 33: Primernost lastništva zaposlenih



Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno oceno primernosti, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma neprimeren; 5 – zelo primeren).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 282$)

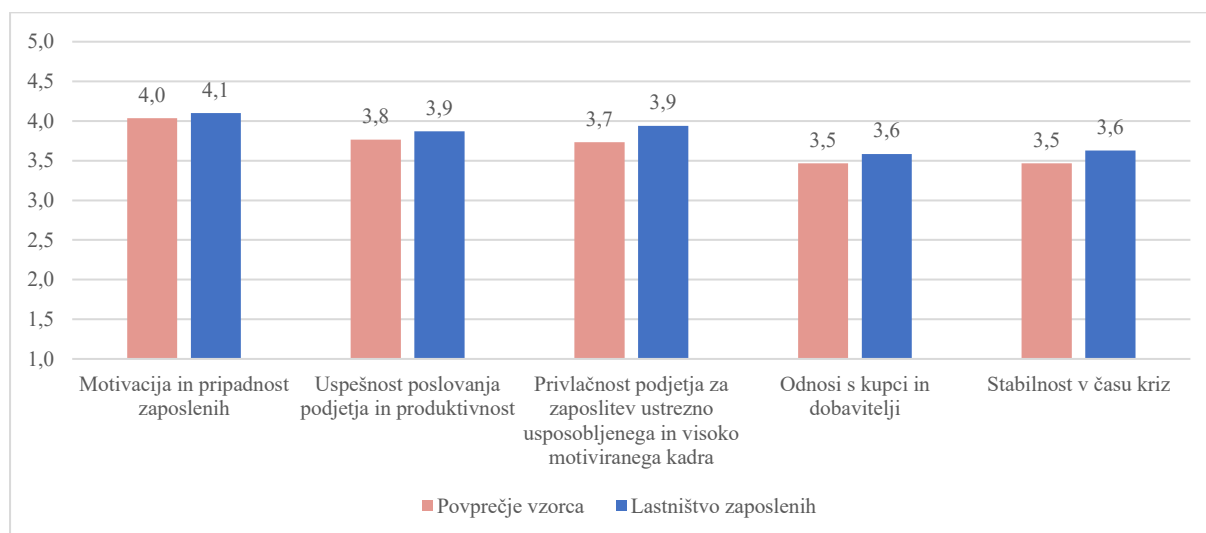
Slika 35: Porazdelitev odgovorov o primernost lastništva zaposlenih kot orodja za reševanje lastniškega nasledstva



Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 282$)

V podjetjih v katerih so naklonjeni modelu lastniškega prenosa na zaposlene, v povprečju bolj pozitivno ocenjujejo vpliv solastništva zaposlenih na motivacijo in pripadnost, prav tako naj bi bil po njihovi oceni bolj pozitiven tudi vpliv na uspešnost pri poslovanju in doseganje višje produktivnosti, solastništvo zaposlenih pa vpliva tudi na privlačnost podjetja za zaposlitev (uglednejša znamka delodajalca) (slika 36).

Slika 36: Vpliv na uspešnost in organizacijsko kulturo glede na preferenčno obliko prenosa



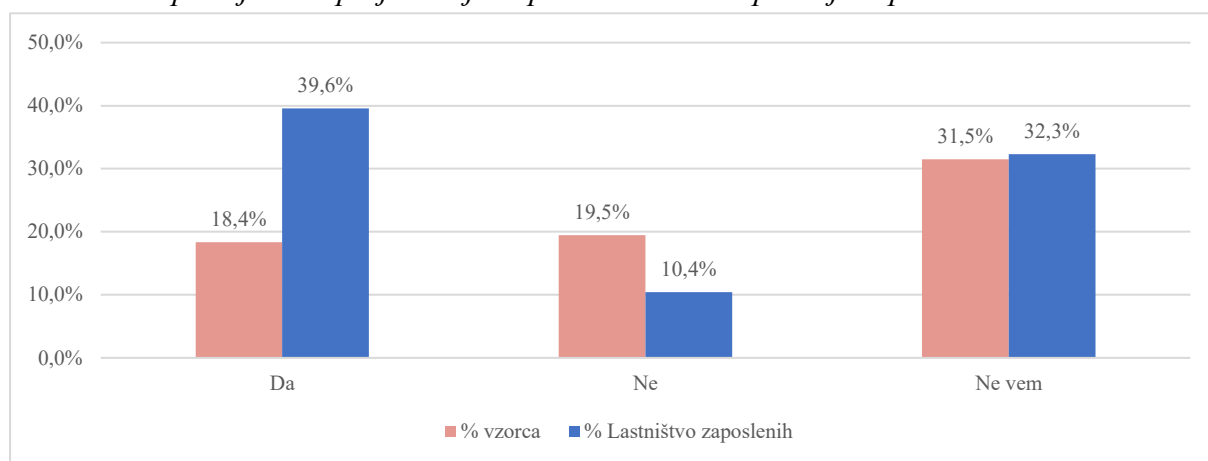
Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečen vpliv, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – zelo negativen vpliv; 5 – zelo pozitiven vpliv).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 282$)

Na vprašanje ali bi bili pripravljeni sprejeti nižjo kupnino v primeru prodaje podjetja zaposlenim, 62,2 % respondentov nima izdelanega mnenja oziroma svojega mnenja ne želi podati. Med preostalimi jih je polovica pripravljenih sprejeti nižjo kupnino, polovica pa ne. Med temi, ki so

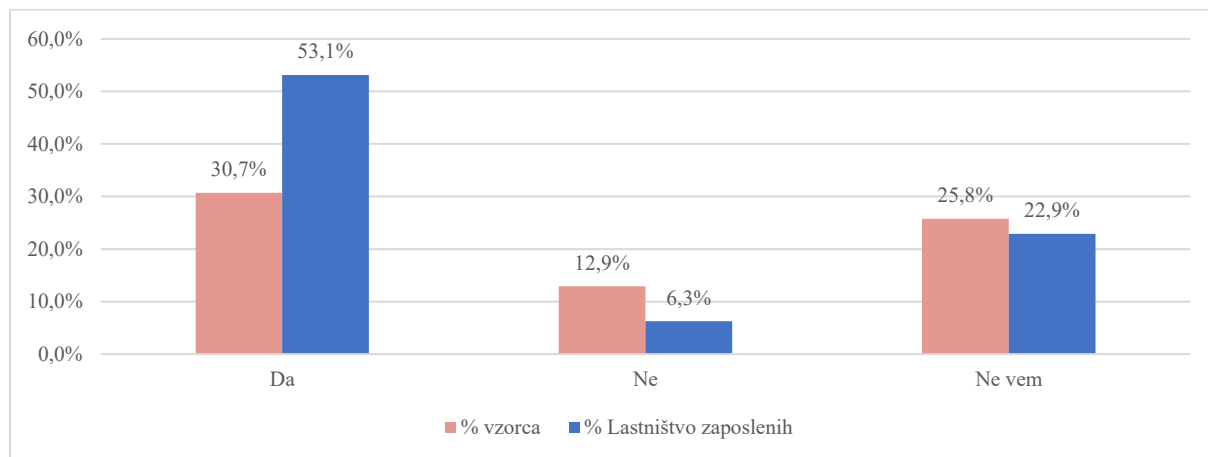
motivirani za lastništvo zaposlenih, jih je 50 % odgovorilo z »Ne vem/Ne želim odgovoriti«, 39,5 % pa jih je pripravljenih sprejeti nižjo kupnino (slika 37). Pripravljenost na obročno plačilo kupnine je bistveno višja – tako med temi, ki so motivirani za lastništvo zaposlenih, kot v celotnem vzorcu. Kar 30,7 % vseh respondentov bi se namreč odpovedalo takojšnjemu plačilu celotne kupnine; med temi, ki so motivirani za lastništvo zaposlenih, pa bi obročno plačilo sprejelo kar 53,1 % (slika 38).

Slika 37: Pripravljenost sprejeti nižjo kupnino za namene prodaje zaposlenim



Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

Slika 38: Pripravljenost sprejeti obročno plačilo kupnine za namene prodaje zaposlenim

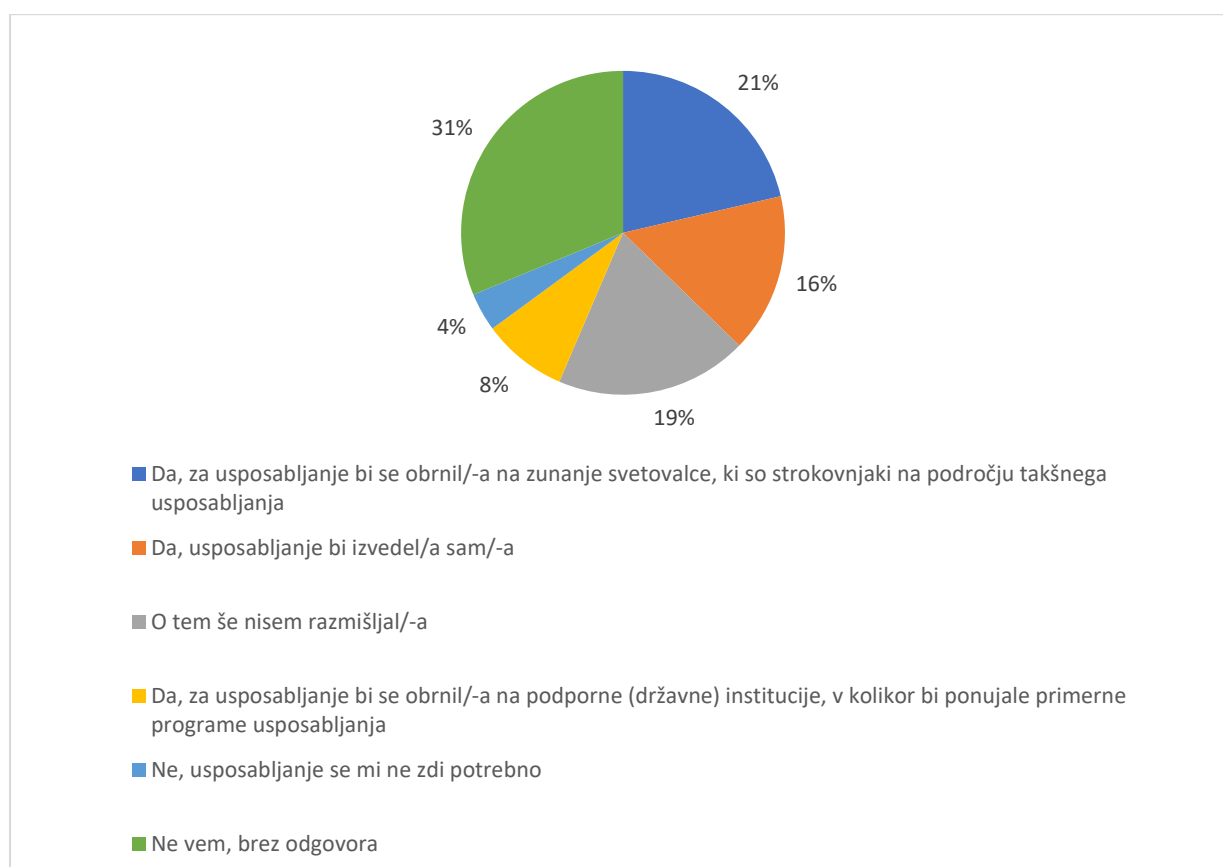


Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

Rezultati kažejo, da v slovenskem podjetniškem okolju še ni vzpostavljenega enotnega pristopa k usposabljanju zaposlenih, ki bi vstopili v lastništvo podjetja. Največji delež respondentov (31 %) ni znal podati jasnega odgovora oziroma je vprašanje pustil neodgovorjeno. To nakazuje na precejšnjo negotovost ali pomanjkanje razmisleka o tej dimenziji prenosa lastništva. Poleg tega skoraj petina vprašanih (19 %) izrecno navaja, da o tej temi še ni razmišljala, kar dodatno potrjuje, da je usposabljanje zaposlenih kot bodočih solastnikov področje, ki ostaja v veliki meri neobdelano (Slika 39).

Med tistimi, ki bi se odločili za usposabljanje, petina navaja, da bi se za pomoč obrnili na zunanje svetovalce, specializirane za takšno usposabljanje (21 %). Ta delež je najvišji med opredeljenimi možnostmi in kaže na zaupanje v strokovne zunanje vire. Nekaj manj vprašanih bi usposabljanje izvedlo samostojno, kar nakazuje na prepričanje o zadostnih internih znanjih oziroma na pripravljenost, da podjetje prevzame vlogo nosilca tega procesa (16 %). Manjši delež bi iskal podporo pri državnih institucijah, v kolikor bi te ponujale ustrezne programe (8 %). Le 4 % vprašanih menijo, da usposabljanje ni potrebno, kar je razmeroma majhen delež in potrjuje, da večina respondentov prepoznava potrebo po določenem oblikovanju kompetenc za opravljanje lastniške funkcije.

Slika 39: Usposabljanje delavcev v primeru prehoda v solastništvo zaposlenih

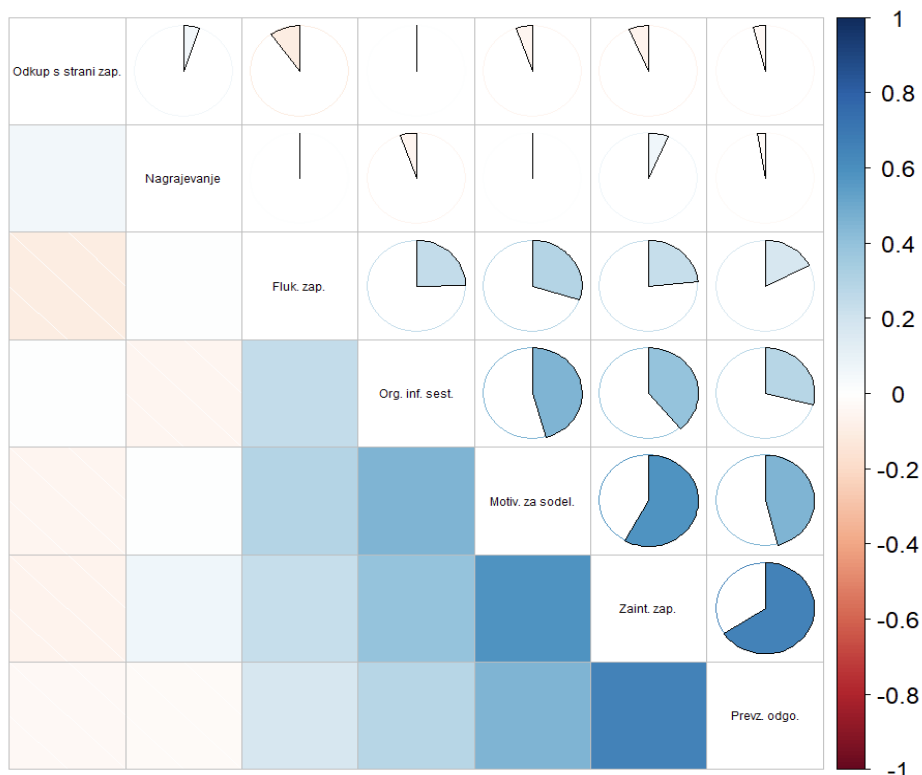


Vir: Lastna raziskava 2024 (n = 365)

5.3.2 Povezave med odnosom do lastništva zaposlenih, obstoječimi programi nagrajevanja zaposlenih in organizacijsko kulturo

Zanimalo nas je, kako je interes za lastništvo zaposlenih kot nasledstveni model povezan z nagrajevanjem zaposlenih (nevodstvenega kadra) in indikatorji organizacijske kulture. Za indikatorje (1) fluktuacija zaposlenih, (2) organizacija informativnih sestankov z zaposlenimi o finančnih rezultatih podjetja, (3) motivacija za sodelovanje pri reševanju problemov in iskanju inovativnih rešitev, (4) zainteresiranost zaposlenih, da sami organizirajo delovni proces in (5) prevzemanje odgovornosti za razvoj in rast podjetja s strani zaposlenih smo preverili, kako velik izziv predstavljajo podjetjem. Ugotovitve so prikazane na sliki 40.

Slika 40: Povezava med primernostjo lastništva zaposlenih, nagrajevanjem in organizacijsko kulturo



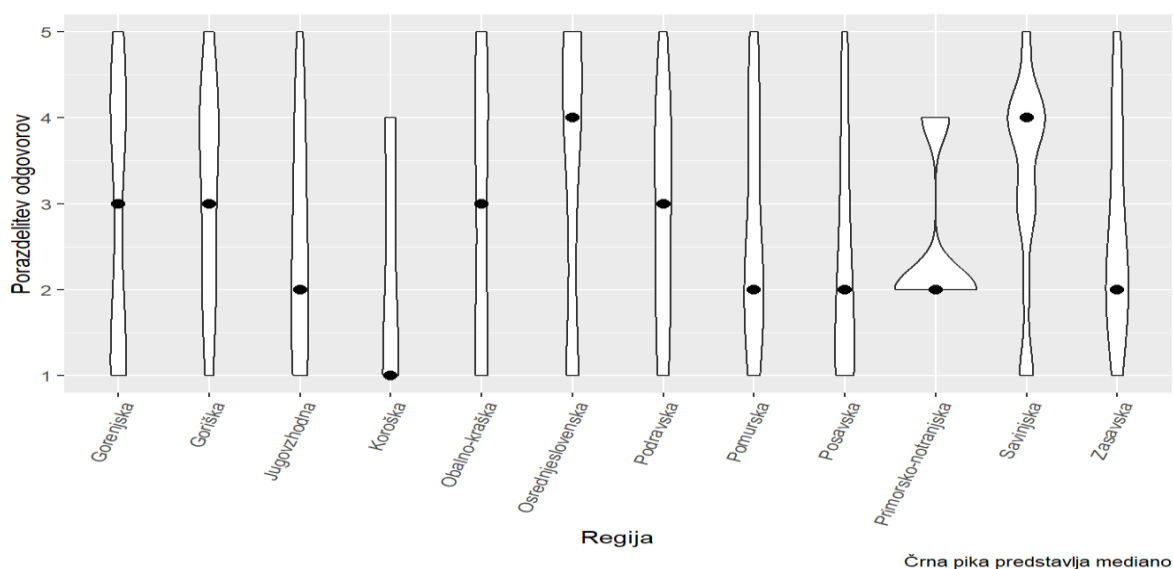
Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 365$)

Skladno s pričakovanji ugotavljamo, da sta nagrajevanje ne-vodstvenega kadra in izražena preferenca do modela lastništva zaposlenih pozitivno povezana, medtem ko smo zaznali negativno povezanost med vsemi merjenimi indikatorji organizacijske kulture (kar je v skladu s pričakovanji, saj je skala obrnjena: 1 – ne predstavlja izziva; 5- velik izziv), z izjemo indikatorja »Organizacija informativnih sestankov z zaposlenimi o finančnih rezultatih podjetja«, pri katerem povezane nismo zaznali. V podjetjih, v katerih menijo, da bi lastništvo zaposlenih lahko predstavljal primeren model za reševanje lastniškega nasledstva, imajo manj izziva s fluktuacijo zaposlenih, manj (ne)zainteresirane zaposlene, da sami organizirajo delovni proces in bolj motivirane ne-vodstven kader za sodelovanje pri reševanju problemov in iskanju inovativnih rešitev.

5.2.3 Regijske in panožne razlike v odnosu do lastništva zaposlenih

Na sliki 41 smo prikazalo porazdelitev odgovorov primernosti lastništva zaposlenih glede na regijo, kjer se nahaja podjetje (1- sploh ni primeren; 5 - zelo je primeren). Rezultati kažejo, da je lastništvo zaposlenih po mnenju respondentov najbolj primeren model za podjetja iz osrednjeslovenske in savinjske statistične regije (mediana strinjanja enaka 4), najmanj primeren pa za podjetja v koroški statistični regiji, sledijo jugovzhodna, pomurska, posavska, primorsko-notranjska in zasavska statistična regija.

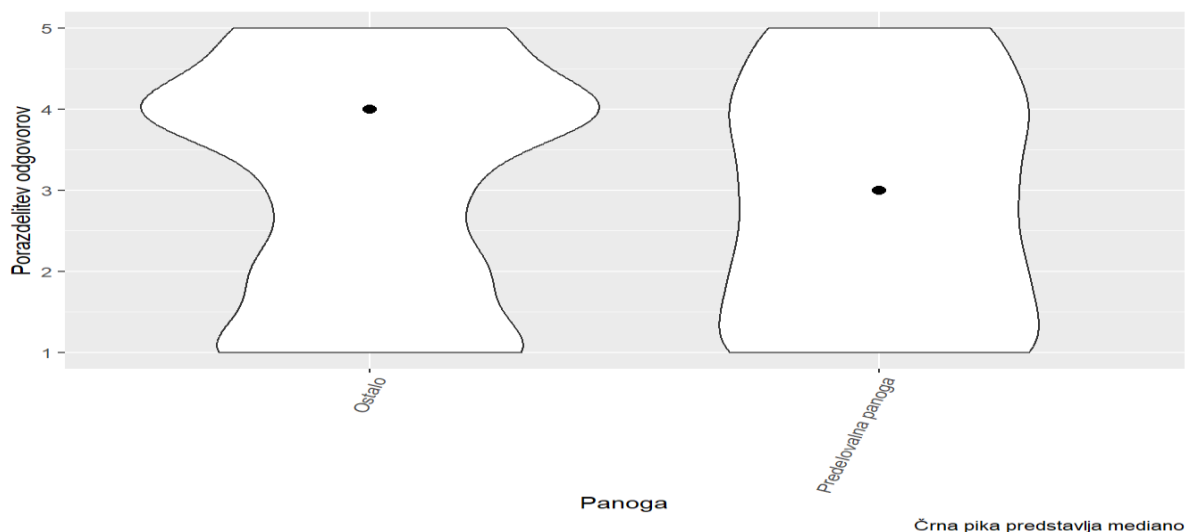
Slika 41: Porazdelitev odgovorov primernosti lastništva zaposlenih glede na regijo



Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 365$)

Nadalje smo še preverili razlike med podjetji, ki poslujejo v predelovalni panogi – panoga C (takšnih je bilo 106) in vsemi preostalimi podjetji (takšnih je bilo 259). Na sliki 42 opazimo, da je ocena mediane primernosti za predelovalna podjetja nižja kot za ostala podjetja, vendar razlike niso statistično značilne.

Slika 42: Porazdelitev odgovorov primernosti lastništva zaposlenih glede na panogo



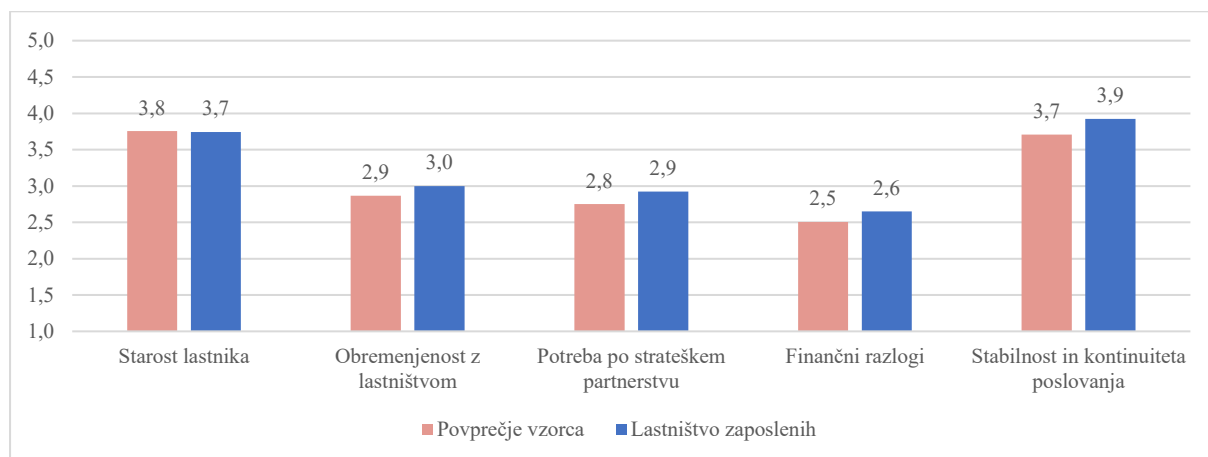
Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 365$)

5.2.4 Dejavniki vpliva na pripravljenost za implementacijo lastništva zaposlenih

Analiza je pokazala, da so ovire, s katerimi se podjetja soočajo pri reševanju nasledstva, podobne za celoten vzorec in za tiste korespondente, ki so izkazali interes za lastništvo zaposlenih. Obe

skupini (vzorec in respondenti z interesom za lastništvo zaposlenih) se iz lastništva umikata iz podobnih razlogov, pri se največje odstopanje od povprečja vzorca kaže pri skrbi za stabilnost in kontinuiteto poslovanja (slika 43). Večja razhajanja se kažejo pri motivacijskih dejavnikih izbire najustreznejšega modela nasledstva, saj ti lastniki izkazujejo večjo skrb za podjetje in zaposlene ter stabilnost in kontinuiteto poslovanja (slika 44). Pri zaznanih ovirah za prenos lastništva pa ni značilnih razlik med obema skupinama (slika 45).

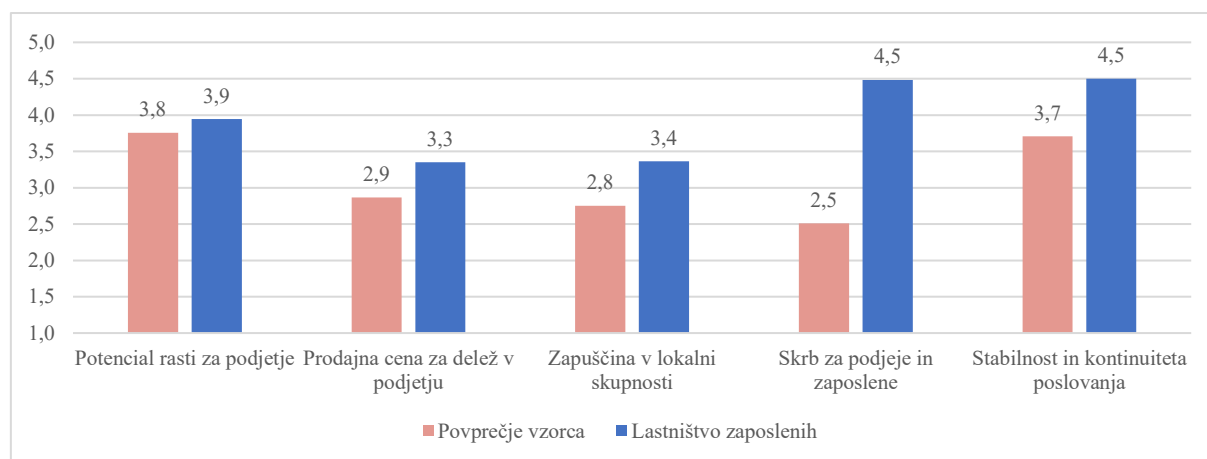
Slika 43: Razlogi za prenos lastništva glede na preferenčno obliko prenosa



Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno pomembnost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma nepomembno; 5 – zelo pomembno).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 282$)

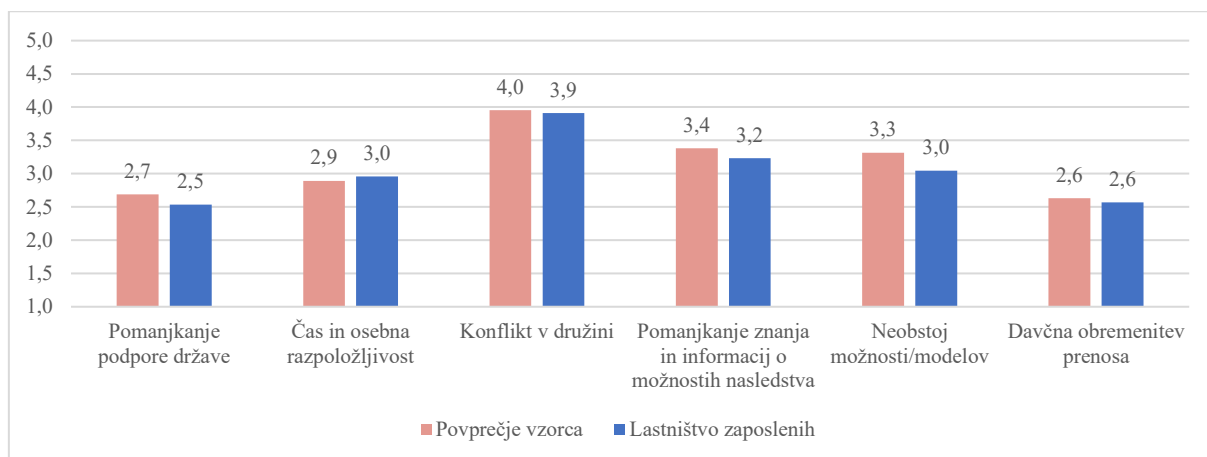
Slika 44: Motivacijski dejavniki za prenos lastništva glede na preferenčno obliko prenosa



Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno motiviranost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – me sploh ne motivira; 5 – me zelo motivira).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 282$)

Slika 45: Ovire za prenos lastništva glede na preferenčno obliko prenosa

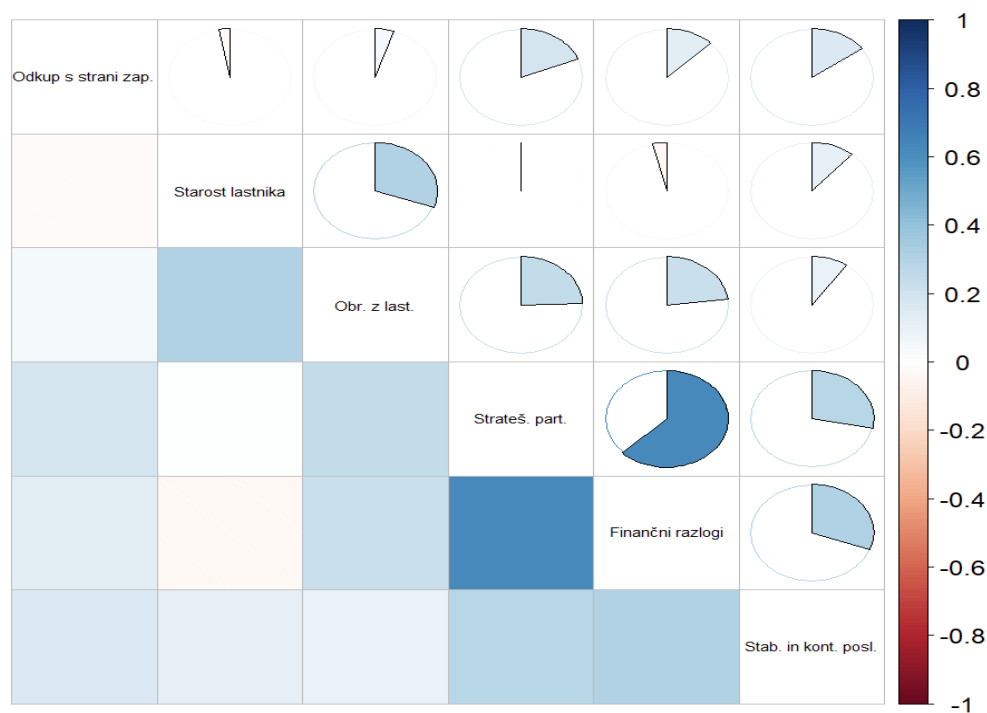


Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno moč ovire, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – me močno ovira; 5 – sploh ne ovira).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 278$)

Za prepoznavanje razlogov za uvedbo modelov lastništva zaposlenih smo analizirali tudi povezavo med primernostjo tega modela in razlogi za prenos lastništva (slika 46). Ugotovitve kažejo, da podjetja, naklonjena lastništvu zaposlenih, pogosteje izpostavljajo potrebo po strateškem partnerstvu, sledita stabilnost in kontinuiteta poslovanja ter finančni razlogi.

Slika 46: Razlogi za prenos lastništva

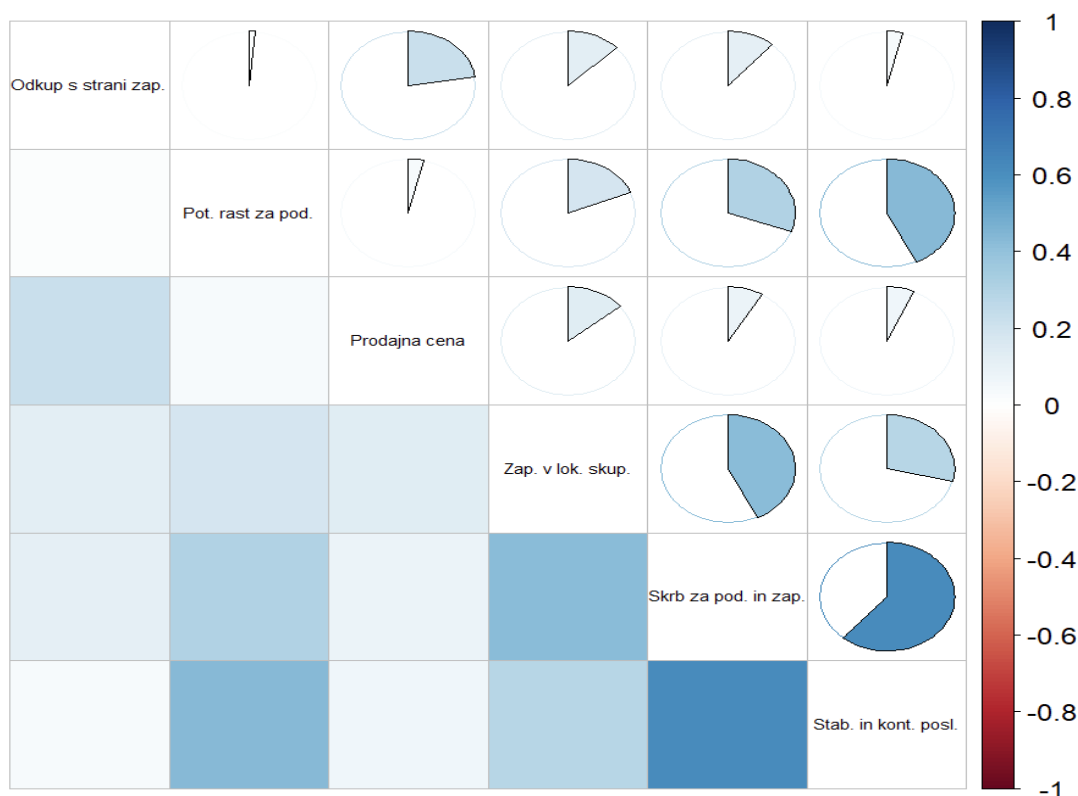


Opomba: Velikost krožnega izseka v prvi vrstici predstavlja moč povezanosti med lastništvom zaposlenih in posameznim razlogom za prenos lastništva.

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 282$)

Na sliki 47 je prikazana povezava med naklonjenostjo modelu lastništva zaposlenih in motivacijskimi dejavniki za izvedbo nasledstva: potencialom rasti podjetja, prodajno ceno za delež v podjetju (kupnina), zapuščino v lokalni skupnosti, skrbjo za podjetje in zaposlene ter stabilnostjo poslovanja. Najmočnejša povezava je ugotovljena s prodajno ceno, sledita zapuščina v lokalni skupnosti ter skrb za podjetje in zaposlene.

Slika 47: Urejanje lastniškega nasledstva podjetja in motivacijski dejavniki

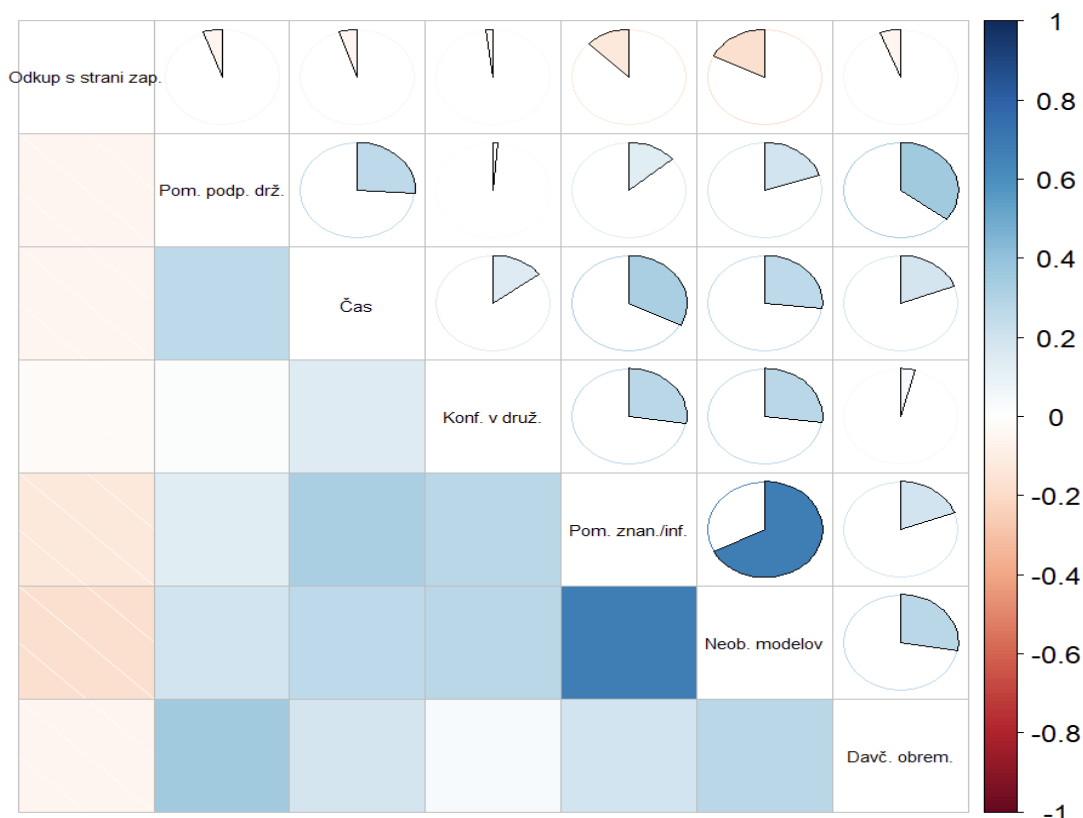


Opomba: Velikost krožnih izsekov v prvi vrstici predstavlja moč povezanosti med lastništvom zaposlenih in posameznim motivacijskim dejavnikom.

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 282$)

Nazadnje nas je še zanimalo, kateri dejavniki najbolj ovirajo izvedbo lastniškega nasledstva. Na sliki 48 so tako prikazane povezanosti med naklonjenostjo modelu lastništva zaposlenih in potencialnim oviralnim dejavnikom načrtovanja lastniškega nasledstva: Pomanjkanje podpore države, Čas in osebna razpoložljivost, Konflikt v družini, Pomanjkanje znanja in informacij o možnostih nasledstva, Neobstoj možnosti/modelov in Davčna obremenitev prenosa. Rezultati kažejo, da sta najbolj pomembni oviri neobstoj primernih modelov in pomanjkanje znanja in informacij o možnostih nasledstva, načrtovanje lastniškega nasledstva pri tistih, ki so naklonjeni modelu lastništva zaposlenih, pa najmanj ovirajo konflikti v družini ter čas in osebna razpoložljivost.

Slika 48: Dejavniki, ki ovirajo načrtovanje lastniškega nasledstva



Opomba: Velikost krožnih izsekov v prvi vrstici predstavlja moč povezanosti med lastništvom zaposlenih in posameznim oviralnim dejavnikom.

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 278$)

5.2.5 Tipično podjetje, kjer je lastništvo zaposlenih primerno za reševanje nasledstva

Da bi odgovorili na raziskovalno vprašanje, kakšno je tipično podjetje, ki se zanima za lastništvo zaposlenih kot model lastniškega nasledstva, smo upoštevali samo tista podjetja, ki so na vprašanje »Kako ocenjujete primernost lastništva zaposlenih kot orodje za reševanje lastniškega nasledstva v vašem podjetju?« na Likertovi lestvici izbrali odgovor 4 (primerno) ali 5 (zelo primerno). Takšnih podjetij je bilo v vzorcu 365 podjetij 120.

V povprečju podjetja, katerih respondenti so označili, da bi lahko lastništvo zaposlenih predstavljajo primeren model za reševanje lastniškega nasledstva, zaposlujejo 32 ljudi, ustvarijo nekaj več kot 5 milijonov evrov prihodkov, na trgu delujejo skoraj 40 let, delež največjega lastnika pa znaša 74% (tabela 3). Tretjina jih ima zgolj enega lastnika, skoraj tri četrtine teh podjetij je družinskih. Polovica respondentov je navedla, da je njihov največji lastnik star 60 let. Če pogledamo porazdelitev po panogah, vidimo, da je tretjina teh podjetij iz panog IKT, arhitekturno in tehnično projektiranje ter pravne in računovodske dejavnosti. V teh panogah so zaposleni ključni dejavnik uspešnosti poslovanja.

Tabela 3: Tipično podjetje, ki podpira lastništvo zaposlenih

<i>n</i> =120	Povprečje	Mediana	Minimum	Maksimum
Sredstva (v EUR)	4.027.390	965.650	98.131	186.262.112
Letni prihodki (v EUR)	5.168.302	1.383.134	69.432	251.803.568
Število zaposlenih	32	12	5	1188
Leto ustanovitve	1998	1998	1948	2022
Število lastnikov	5	2	1	Med 50 in 1000
Delež lastništva največjega lastnika (%)	74	83	4	100
Delež lastništva 2. največjega lastnika (%)	28	30	1	50
Starost največjega lastnika	52	60	/	/
Delež družinskih podjetij (%)	72	/	/	/
Najpogostejše dejavnosti (SKD klasifikacija)	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (19) Računalniško programiranje, svetovanje in druge s tem povezane dejavnosti (14) Gradbeništvo (10) Arhitekturno in tehnično projektiranje; tehnično preizkušanje in analiziranje (14) Gostinstvo (8) Pravne in računovodske dejavnosti (5) Promet in skladiščenje (5) Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav (5)			
Najpogostejše regije	Osrednjeslovenska (55), Savinjska (17), Gorenjska (11), Podravska (10), Goriška (8).			
Število oseb v upravi	2	2	1	8

Vir: Lastna raziskava 2024 (*n* = 365)

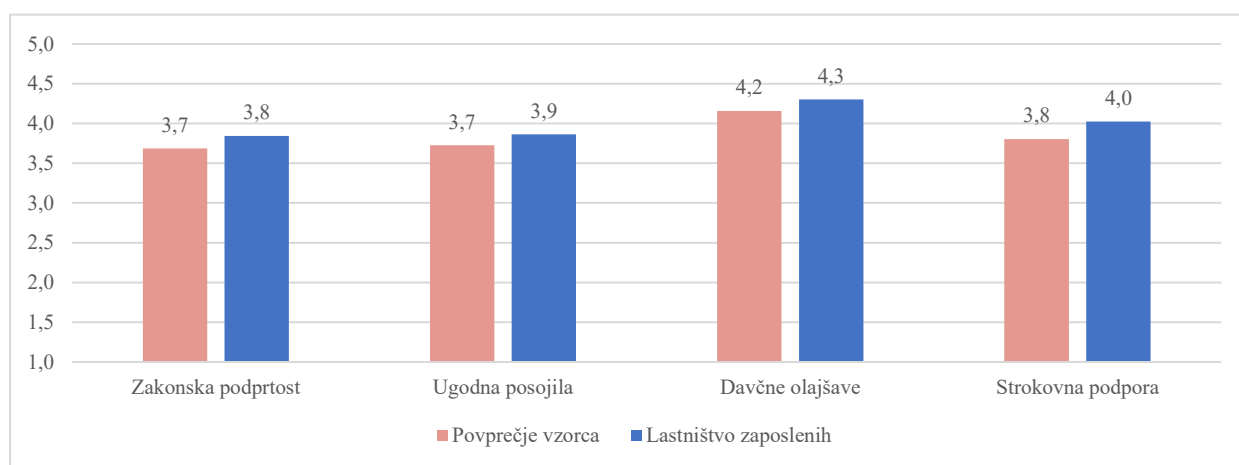
5.3 Vloga politične in institucionalne podpore

5.3.3 Vrste podpore za spodbujanje lastništva zaposlenih

Med oblikami institucionalne podpore, ki bi spodbudile uporabo lastništva zaposlenih za reševanje lastniškega nasledstva ali druge izzive podjetja, so anketiranci poudarili predvsem davčne olajšave. Sicer pa se kot pomembno obliko institucionalne podpore omenja tudi strokovno podporo pri lastniškem prestrukturiranju, možnost, da zaposleni pridobijo posojilo z ugodnimi pogoji z namenom, da se kupnina izplača v enkratnem znesku, ter zakonska podprtost modela odkupa s strani zaposlenih, ki je oblikovan po dobri praksi iz razvitih gospodarstev.

Proučili smo, kako pomembne bi bile štiri vrste podpor za spodbujanje lastništva zaposlenih. Ugotavljamo, da bi bile Davčne olajšave ($\bar{y} = 4,16$), Spodbuda države z dodatnimi davčnimi olajšavami, pomembnejše od preostalih treh dejavnikov ($p < 0,001$).

Slika 49: Pomembnost različnih oblik institucionalne podpore za odločitev, da se z lastništvom zaposlenih naslovi izziv lastniškega nasledstva ali druge izzive podjetja



Opomba: Vrednosti predstavljajo povprečno pomembnost, merjeno na Likertovi lestvici med 1 in 5 (1 – popolnoma nepomembno; 5 – zelo pomembno).

Vir: Lastna raziskava 2024 ($n = 246$)

6 ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

6.1 Nasledstvo in načrti za umik lastnikov

Empirični podatki kažejo, da večina slovenskih podjetnikov nima urejenih načrtov za nasledstvo. Le približno petina podjetij ima pripravljen načrt lastniškega (22,2 %), medtem, ko ima načrt vodstvenega nasledstva še manj podjetij (18,9%). Ta vrzel je še posebej problematična v podjetjih, kjer je umik največjega lastnika predviden v naslednjih petih letih, saj ima tudi med temi le slaba tretjina vzpostavljen nasledstveni načrt za lastništvo (31,3%) in nasledstveni načrt za vodstvo (28,9%).

Najbolj zaželena oblika nasledstva je družinski prenos, ki ga preferira največji delež lastnikov, zlasti tisti v starostni skupini 65+. Sledi prodaja konkurentu, medtem ko je odkup s strani zaposlenih tretja najpogostejše navedena možnost. Managerski odkupi in prodaje finančnim vlagateljem imajo nižjo podporo, medtem ko so IPO in likvidacija podjetja najmanj privlačni modeli. Po panogah se kažejo določene razlike: v proizvodnih in gradbenih dejavnostih prevladuje družinsko nasledstvo, v IT in strokovnih storitvah pa so pogostejši managerski odkupi in razmišljanja o lastništvu zaposlenih. V podjetjih z več lastniki je pomen družinskega nasledstva manjši, večjo težo pa pridobijo alternativni modeli, kot so prodaja konkurenčnemu podjetju, finančnim investitorjem, managerski odkupi ali odkup s strani zaposlenih.

Razlogi za načrtovanje nasledstva so tesno povezani s starostjo in upokojitvijo lastnikov, pa tudi s potrebo po zagotavljanju stabilnosti in kontinuitete poslovanja. Mlajši lastniki so nekoliko bolj usmerjeni v finančne in strateške vidike, kot sta pridobivanje svežega kapitala ali partnerstev. Med ključnimi ovirami se izpostavljajo konflikti v družini, zaradi česar sklepamo, da ima veliko

podjetij izzive z nasledstvom navkljub želji po družinskem prevzemu. Posebej izrazita ovira v obliki pomanjkanja informacij in izkušenj z alternativnimi modeli nasledstva. Poleg tega več lastnikov poroča o težavah zaradi pomanjkanja ustrezne institucionalne podpore, visoke davčne obremenitve prenosa lastništva ter neobstoj možnosti, ki ga imajo deležniki za pripravo nasledstvenih načrtov.

Analiza povezav med motivacijami in drugimi spremenljivkami razkriva, da se motivi za nasledstvo razlikujejo glede na panogo in velikost podjetja. V predelovalnih dejavnostih in prometu prevladuje motiv rasti, v gradbeništvu in gostinstvu pa je večji poudarek na zapuščini v lokalnem okolju in na skrbi za zaposlene. Večja podjetja so izrazito manj naklonjena likvidaciji ali brezplačnemu prenosu zaposlenim, pri teh je tudi pripravljenost za odkup s strani zaposlenih nižja.

Odnos do lastništva zaposlenih je deloma povezan z nagrajevalnimi praksami in značilnostmi organizacijske kulture. Podjetja, ki vlagajo v nagrajevanje zaposlenih, so praviloma bolj naklonjena ideji prenosa lastništva na zaposlene, medtem ko podjetja z izrazitejšimi kulturnimi izzivi (npr. visoka fluktuacija) takšne naklonjenosti ne izkazujejo. Poleg tega imajo regijske razlike določeno težo, saj dostop do svetovalnih in finančnih virov v manj razvitih regijah omejuje realne možnosti za implementacijo modela.

6.2 Odnos do lastništva zaposlenih

Model lastništva zaposlenih je v slovenskem prostoru deležen mešane, vendar pretežno zadržane podpore. Pri tem je vredno opozoriti, da več kot 30% respondentov pozitivno oziroma zelo pozitivno ocenjuje solastništvo zaposlenih kot možno pot za reševanje lastniškega nasledstva.

Medtem ko je v prvem delu raziskave povprečna ocena za lastništvo zaposlenih kot pot nasledstva 2,7, so respondenti proti koncu ankete veliko bolj pozitivno gledali na vlogo lastništva zaposlenih v slovenskem gospodarstvu (3,7) in v lastnem podjetju (3,0) – pri tem je pomembno izpostaviti, da je mediana odgovorov na ti vprašanji ocena 4. V primerih, kjer obstaja naklonjenost temu modelu, lastniki prepoznavajo predvsem pozitivne učinke na motivacijo, pripadnost zaposlenih, produktivnost ter ugled podjetja na trgu dela.

Finančna pričakovanja so bolj pomemben dejavnik za respondente, ki so motivirani za odkup s strani zaposlenih kot za povprečje vzorca. Rezultat še posebej izstopa v kontekstu odgovorov, ki kažejo, da je pri respondentih, ki so pokazali zanimanje za odkup s strani zaposlenih, 39,6% takih, ki bi bili pripravljeni sprejeti nižjo kupnino in 53,1% takih, ki bi bili pripravljeni na obročno odplačevanje kupnine v primeru delavskega odkupa. Pri podjetjih, kjer je interes za odkup s strani zaposlenih, sicer najbolj pomembno vlogo pri nasledstvu igrajo motivi, povezani z zapuščino podjetja v lokalnem okolju in skrbjo za nadaljnji razvoj podjetja ter zaposlenih. Na pripravljenost za lastništvo zaposlenih vpliva tudi organizacijska kultura. V podjetjih z razvitimi praksami nagrajevanja nevodstvenega kadra in z manj izrazitimi kadrovskimi izzivi je naklonjenost temu modelu višja.

Tipično podjetje, v katerem so lastniki naklonjeni lastništvu zaposlenih kot obliki nasledstva, je majhno do srednje veliko podjetje s približno 12 zaposlenimi in povprečnimi prihodki okoli 5 milijonov evrov. Največji lastnik je v povprečju star nekaj čez 50 let in ima v lasti približno tri četrtine deleža podjetja. Večina tovrstnih podjetij je družinskih (okoli 72 %), regijsko pa prevladujejo v osrednjeslovenski regiji. Najpogostejše dejavnosti, v katerih se pojavlja naklonjenost lastništvu zaposlenih, so trgovina, informacijske tehnologije, gradbeništvo in strokovne tehnične dejavnosti.

6.3 Vloga politične in institucionalne podpore

Rezultati jasno potrjujejo, da je institucionalna podpora ključna za večjo razširjenost modela lastništva zaposlenih. Najpomembnejši instrument, ki ga lastniki pričakujejo, so davčne olajšave, kar je statistično potrjeno kot najbolj vpliven dejavnik. Poleg tega so pomembni še razvoj zakonsko urejenih oblik lastništva zaposlenih, ugodna posojila za zaposlene in dostop do strokovne svetovalne podpore pri izvedbi prenosa.

Trenutno oblikovana zakonodaja ne zagotavlja ustreznega okvirja, kar se odraža v pomanjkanju znanja in izvedbenih možnosti za lastnike, ki so sicer naklonjeni prenosu na zaposlene. Med glavnimi ovirami so poudarjeni visoki davčni stroški ter odsotnost namenskih modelov, ki bi omogočali notranje odkupa ali postopno preoblikovanje podjetij v last zaposlenih. To kaže na očitno vrzel med potrebami v gospodarstvu in rešitvami, ki jih ponuja institucionalno okolje.

7 ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA

Raziskava je zagotovila celovit vpogled v odnos respondentov iz slovenskih podjetij do vprašanja nasledstva in lastništva zaposlenih ter ponudila številna izhodišča za oblikovanje učinkovitih in potrebam prilagojenih rešitev.

Rezultati kažejo, da pričakovanja lastnikov glede nasledstva pogosto ne sovpadajo z dejanskimi možnostmi in da se s težavami pri upravljanju nasledstva v podobni meri soočajo lastniki vseh starostnih skupin. To pomeni, da se ozaveščenost o tem izzivu ne povečuje z leti, kar potrjuje potrebo po boljši informiranosti in svetovalni podpori. Takšno stanje je primerljivo z evropskimi trendi, kjer več kot polovica podjetij nima formalnega načrta nasledstva (Staffing Industry, 2023; Reveela, 2023), le okoli 35 % podjetij pa načrtuje prenos na naslednjo generacijo (KPMG, 2019).

Splošna ugotovitev je, da gre pri vprašanju nasledstva za pereč problem, s katerim se sooča veliko število podjetij in ki bi lahko imel daljnosežne posledice za slovensko gospodarstvo in družbo nasploh. Izziv nasledstva ni marginalen pojav, temveč strateško vprašanje, ki terja odločno ukrepanje s strani podjetij, država pa mora poskrbeti, da bo proces ustrezno sistemsko (zakonsko, davčno in izvedbeno) podprt.

Motivacijsko so lastniki usmerjeni predvsem v ohranitev podjetja, zaposlenih in kontinuitete poslovanja ter želijo zagotoviti pozitivno zapuščino v lokalnem okolju. Največje ovire pa so pomanjkanje institucionalne podpore, davčne obremenitve in časovna omejenost lastnikov, kar

se ujema z ugotovitvami evropskih raziskav, kjer so kot ključne ovire navedeni tudi čustveni dejavniki prenosa in administrativna zapletenost (Accountancy Europe, 2022; All Interests Aligned, 2023).

Na podlagi ugotovitev so bili opredeljeni specifični izzivi, s katerimi se slovenska podjetja soočajo pri prenosu lastništva, ter priporočila za ukrepanje.

Med glavnimi izzivi so:

- 1) **Neskladje med pričakovanji in realnimi možnostmi.** Raziskava kaže, da so v slovenskih malih in srednjih podjetjih/družinskih podjetjih, navkljub vse manjšemu zanimanju mladih generacij za prevzem podjetij, ki so ga zaznale druge raziskave, še vedno močna naklonjenost družinskemu nasledstvu. To neskladje, ki pogosto izhaja iz pomanjkljive komunikacije in konfliktom znotraj družine (konflikt v družini je eden izmed bolj pomembnih ovir pri naslavljanju nasledstva), povečuje tveganje za neprehtane odločitve pri izbiri načina prenosa lastništva.
- 2) **Pomanjkanje modelov (orodij) za nasledstvo.** Čeprav je družinsko nasledstvo daleč najvišje ocenjen model z vidika primernosti za posamezno podjetje, ta predstavlja rešitev le za določeno število podjetij. V tem kontekstu primanjkuje sistemsko podprtih orodij, ki bi ponudila družbeno odgovorno alternativo družinskemu nasledstvu. Iz raziskave je razvidno, da bi zlasti ob večji državni podpori (zakonska ureditev in davčne ugodnosti) lastništvo zaposlenih predstavljalo atraktivno možnost za obstoječe lastnike slovenskih podjetij. To lahko sklepamo iz dejstva, da so lastniki, pri katerih finančni interes ni glavno vodilo pri izbiri strategije nasledstva – kar verjetno vključuje mnoge, ki so sicer naklonjeni družinskemu nasledstvu – izrazili pozitivno mnenje o lastništvu zaposlenih kot nasledstvenem modelu.
- 3) **Nizka ozaveščenost.** Možnosti reševanja problema nasledstva so v Sloveniji relativno nepoznane. Kljub prizadevanjem nekaterih deležnikov v javnem sektorju in civilni družbi za boljšo ozaveščenost so lastniki slabo seznanjeni s sodobnimi modeli nasledstva ter njihovimi prednostmi in slabostmi, kar onemogoča informirano sprejemanje odločitev.

Zaradi pomanjkanja izkušenj, sistemske podpore in ustreznih orodij, ki bi lastnike in prevzemnike usmerjala skozi proces nasledstva, so tveganja še višja. Slovenska podjetja se še vedno močno opirajo na tradicionalne pristope, kot je nasledstvo v okviru družine, vendar se pričakovanja lastnikov pogosto ne skladajo z dejanskimi možnostmi, kar nakazuje na potrebo po dodatni osveščenosti in zgodnejšem pristopu. Oblikovalci politik morajo pri oblikovanju strategij za obvladovanje izziva nasledstva v podjetjih upoštevati tako gospodarske kot družbene posledice prenosov lastništva.

Na osnovi rezultatov naše raziskave (predstavljenih teoretskih izhodišč, empiričnih podatkov drugih in naše raziskave) priporočamo krepitev prizadevanj javnih in civilnih institucij ter deležnikov pri ozaveščanju, hkrati pa je potrebno zagotoviti razvoj podpornega okolja, ki bi

podpiralo različne oblike nasledstvenih poti. Država bi morala zagotoviti spodbude za tiste poti nasledstva, ki temeljijo na dolgoročno odgovornem lastništvu – ena izmed teh poti, ki se je dobro uveljavila v tujini, je lastništvo zaposlenih. Alternativna modela nasledstva, kot sta odkup s strani zaposlenih ali neodplačni prenos lastništva na zaposlene, sta redko uporabljena, hkrati pa podatki kažejo, da 32,8% respondentov podpira možnost vpeljave solastništva zaposlenih v svoja podjetja. Hkrati velika večina misli, da bi institucijska podpora tako obliko lastništva lahko še dodano spodbudila. Izkušnje iz številnih zahodnih evropskih držav ter predvsem Velike Britanije, Združenih držav Amerike in Kanade, kjer je lastništvo zaposlenih uveljavljena rešitev za izzive nasledstva, dokazujejo, da je z ustrezno zakonodajo in davčnimi spodbudami mogoče ustvariti okolje, ki podpira prehod v solastništvo zaposlenih.

Glavne priložnosti za izboljšanje so:

- 1) **Izobraževanje in ozaveščanje.** Raziskava je pokazala na potrebo po proaktivnem pristopu k informiranju lastnikov o možnostih reševanja nasledstva ter o tveganjih, ki izhajajo iz pretiranega zanašanja na družinsko nasledstvo – zlasti v primerih, ko potomci ne izražajo pripravljenosti za prevzem podjetja.

Z ustrezno ciljno komunikacijo mora država in drugi deležniki podpornega okolja (civilna družba, socialni partnerji, znanstvene in strokovne organizacije, podjetniške organizacije ipd.) poskrbeti, da so lastniki – zlasti tisti, ki se bližajo upokojitvi – seznanjeni z alternativami družinskemu nasledstvu, in te spodbuditi k upoštevanju teh možnosti pri oblikovanju strategije nasledstva v lastnih podjetjih. Kampanje, usmerjene v ozaveščanje lastnikov in zaposlenih o prednostih lastništva zaposlenih, bi lahko pripomogle k večji sprejemljivosti tega modela.

- 2) **Prilagoditev dobrih praks iz tujine.** Izkušnje držav, kot so Velika Britanija, Združene države Amerike in Kanade, kažejo, da so podporni ukrepi, ki zagotavljajo

- pravno podlago in davčne olajšave za odkupe s strani zaposlenih

V ZDA je eden najbolj razvitih modelov ESOP (Employee Stock Ownership Plan), ki podjetjem omogoča postopne notranje odkupe z izrazitimi davčnimi ugodnostmi za prodajalce in podjetja. ESOP je postal uveljavljen mehanizem za reševanje nasledstva, saj spodbuja prenos lastništva od upokojujočih se lastnikov na zaposlene ob hkratnem ohranjanju delovnih mest in podjetij (Blasi, Freeman & Kruse, 2013). Podobno v Veliki Britaniji in Kanadi hitro pridobiva pomen model EOT (Employee Ownership Trust), ki omogoča prenos večinskega deleža podjetja v lastništvo zaposlenih prek sklada. EOT prinaša davčne olajšave tako za prodajalce kot za podjetja in je v teh okoljih postal eden izmed ključnih načinov prenosa lastništva, še posebej v malih in srednje velikih podjetjih (Employee Ownership Association, 2021). Prilagoditev teh modelov slovenskemu kontekstu bi zahtevala oblikovanje zakonske podlage, ki bi omogočala ustanavljanje skladov ali drugih namenskih pravnih oblik za odkupe zaposlenih, ob hkratni davčni stimulaciji lastnikov, ki se odločijo za takšen prenos.

- ugodno financiranje

Finančni vidik predstavlja enega glavnih izzivov pri implementaciji modelov lastništva zaposlenih. V ZDA pomembno vlogo igra Small Business Administration (SBA), ki omogoča dostop do posojil z garancijami za ESOP odkupe.¹⁰ To zmanjšuje tveganje za banke in druge financerje ter olajša izvedbo prenosov. Trenutno je v pripravi tudi nova zakonodaja v ZDA, ki bo predvidoma zagotovila dodatne garancije za financiranje ESOP odkupov na ravni skladov. Pomembno je poudariti, da zakonodajni predlog uživa obojestransko podporo med Republikanci in Demokrati, kar kaže na široko politično soglasje o pomembnosti modela za stabilnost gospodarstva.¹¹ Tovrstni programi ugodnega financiranja bistveno povečujejo dostopnost modelov zaposlenega lastništva. V slovenskem kontekstu bi podobne garancijske sheme, financirane s strani države ali evropskih skladov, omogočile večjo izvedljivost odkupa podjetij s strani zaposlenih.

- dostop do tehnične pomoči

Poleg pravne in finančne podpore imajo v tujini pomembno vlogo tudi programi tehnične pomoči, ki podjetjem in zaposlenim nudijo svetovanje pri zasnovi in izvedbi odkupa, oblikovanju notranjih pravil ter vzpostavitvi trajnostne lastniške kulture. V ZDA in VB obstajajo številni neodvisni centri odličnosti, ki zagotavljajo strokovno podporo podjetjem v prehodu na ESOP modele (Guzek in Whillians, 2024). Država ima ključno vlogo pri izgradnji znanja in kompetenc na tem področju, tako preko financiranja in izgradnje znanja zasebnih organizacij, ki delujejo na področju, kot tudi preko neposrednih aktivnosti, kot so vzpostavitev nacionalnih svetovalnih točk, pripravo izobraževalnih programov in podporo raziskovalnim dejavnostim, ki bi prispevale k razumevanju prednosti in omejitev različnih modelov solastništva zaposlenih.

- 3) **Ohranjanje oblik lastništva, ki dokazujejo družbeno odgovornost.** Poleg spodbujanja prehodov na trajnostne oblike lastništva, kot je lastništvo zaposlenih, mora država svojo pozornost usmeriti tudi v dolgoročno ohranjanje teh oblik, če je to smiselno z vidika preživetja podjetja. To je mogoče doseči z dobro zasnovanimi modeli, ki že vključujejo mehanizme za urejanje nasledstva – dober primer so sistematizirani modeli lastništva zaposlenih (npr. ESOP v ZDA ali EOT v Kanadi in Veliki Britaniji).

Hkrati je smiselno razmisliti o ukrepih, ki bi delavske lastnike odvrčali od razprodaje oz. razgradnje take oblike lastništva, recimo z uvedbo obveznosti vračila državne pomoči (npr. za določeno število let), prejete ob prehodu na lastništvo zaposlenih, v primeru, da bi bil delež v lasti zaposlenih kasneje prodan zunanjim kupcem. Na ta način bi se zmanjšal obseg problema nasledstva, saj bi se manj podjetij soočalo s tveganji, povezanimi s tem procesom, hkrati pa bi se zmanjšala tudi potreba po intervenciji države.

¹⁰ Dostop 22.9.2025 na spletni strani <https://www.nceo.org/what-is-employee-ownership/federal-legislation-on-employee-ownership>

¹¹ Dostop 22.9.2025 na spletni strani <https://www.nceo.org/employee-ownership-blog/two-esop-bills-advance-unanimously-through-senate-help-committee>

Obenem bi se s tem pripomoglo k temu, da družbeno odgovorne oblike lastništva zavzamejo pomembnejšo vlogo v nacionalnem gospodarstvu.

8 LITERATURA

Accountancy Europe. (2022). *Family business succession in Europe*. Pridobljeno 4. avgusta 2025, iz <https://accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/2022/12/1610-Information-paper-SME-Family-business-succession.pdf>

All Interests Aligned. (2023). *The succession crisis in Europe*. Pridobljeno 4. avgusta 2025, iz <https://www.all-interests-aligned.com/resources/the-succession-crisis-in-europe>

Alpeza, M., Tall, J., & Mezulić Juric, P. (2018). The Challenges of SME Business Transfers: The Evidence from Croatia and Finland. *Organizacija*, 52 (2), 135–145.

Amit, R., & Muller, E. (1995). ‘Push’ and ‘pull’ entrepreneurship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 12(4), 64–80.

Anderson, M. C., & Levy, B. J. (2009). Suppressing Unwanted Memories. *Current Directions in Psychological Science*, 18(4).

Aragon-Mendoza, J., del Val, M. P., & Roig-Dobón, S. (2016). The influence of institutions development in venture creation decision: A cognitive view. *Journal of Business Research*, 69(11), 4941–4946.

Arredondo, H., & Cruz, C. (2019). How do owning families ensure the creation of value across generations? A “dual balance” approach. In E. Memili & C. Dibrell (Eds.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*(791-819). Palgrave Macmillan.

Beckhard, R., & Dyer, W. G., Jr. (1983). SMR forum: Managing change in the family firm - Issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59–65.

Belda, P., & Cabrer-Borrás, B. (2018). Necessity and opportunity entrepreneurs: Survival factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 249–264.

Benavides-Velasco, C. A., Quintana-Garcia, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40, 41–57.

Bettinelli, C., Fayolle, A., & Randerson, K. (2014). Family Entrepreneurship: A development field. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 10(3), 161–236.

Beynon, M., Jones, P., & Pickernell, D. (2016). Country-level investigation of innovationinvestment in manufacturing: Paired fsQCA of two models. *Journal of Business Research*, 69, 5401–5407.

- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350.
- Blasi, J. R., Kruse, D. L., & Freeman, R. B. (2013). *The Citizen's Share: Reducing Inequality in the 21st Century*. Yale University Press.
- Blasi, J., Freeman, R., & Kruse, D. (2013). *The Citizen's Share: Reducing Inequality in the 21st Century*. Yale University Press.
- Botella-Carrubi, M. D., & González-Cruz, T. (2019). Context as a provider of key resources for succession: A case study of sustainable family firms. *Sustainability*, 11, 1873. <https://doi.org/10.3390/su11071873>.
- Carberry, E. J. (2011). *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions in Research*. ILR Press.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurship motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9–26.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2003). Commentary: A unified perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472.
- Christensen, C. R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Andover, Massachusetts: Harvard University Graduate School of Business Administration, The Andover Press Ltd.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at SEW: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173–182. <https://doi.org/10.1111/etap.12155>
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship and Practice*, 23(4), 19–39.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199–215.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward. *Family Business Review*, 34(3), 296–322. <https://doi.org/10.1177/08944865211008350> (Original work published 2021)
- Domadenik, P., & Marinšek, D. (2023). Raziskovalna metodologija projekta ALSPDOL. FDV, Univerza v Ljubljani. Duh, M., & Primec, A. (2022). Family businesses' succession in posttransition countries: what can be learned from the action research?. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(2), 19–39.

Dyer, W., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71–83.

Employee Ownership Association. (2021). *Employee ownership trusts: A survey of legal and financial frameworks in the UK*. London: EOA.

European Commission. (2018). *Business Transfers: Promoting Successful Business Transfers in Europe*. European Union.

Evelyn Partners. (2023). One in four UK business-owners have fast tracked their strategies in the past 12 months as General Election looms. Dostopno na: <https://www.evelyn.com/press-centre/all-press-releases/one-in-four-uk-business-owners-have-fast-tracked-their-exit-strategies-in-the-past-12-months-as-general-election-looms/> (obiskano dne 6. junij 2023).

Fairlie, R. W., & Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics*, 33(4), 375–395.

Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277.

Frisch, R. A. (2002). *Esop: The ultimate instrument in succession planning*. John Wiley & Sons.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Goldberg, S. D. (1996). Effective successors in family-owned business. *Family Business Review*, 9(2), 185–197.

Gonza, T. (2024). *Razvoj trajnostnih modelov lastništva: Primeri in analize*. Doktorska disertacija.

Gonza, T. in Kanjuo-Mrčela, A. 2024. Ekonomska demokracija : orodje za vključujoč in trajnostni gospodarski razvoj. v *Izzivi trajnostnemu razvoju Slovenije : zbornik znanstvenih razprav*. Akademija znanosti za trajnostni razvoj Slovenije. Fakulteta za družbene vede, 2024, str. 207-220.

Guzek, John, and Ashley Whillans. 2024. *Overcoming Barriers to Employee Ownership: Insights from Small and Medium-Sized Businesses*. Harvard Business School Working Paper 24-072. Boston: Harvard Business School.

Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 282–307.

- Hoffmann, A., Kanbach, D. K., & Stubner, S. (2024). Entrepreneurship through acquisition: A scoping review. *Management Review Quarterly*, 74, 1981–2012. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00352-6>
- Howorth, C., Westhead, P., & Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509–534.
- Huarng, K.-H. (2016). Qualitative analysis with structural associations. *Journal of Business Research*, 69, 5187–5191.
- International Adviser. (2022). *Over two-thirds of family business owners do not have a succession plan*. Pridobljeno 4. avgusta 2025, iz <https://international-adviser.com/over-two-thirds-of-family-business-owners-do-not-have-a-succession-plan>
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326–350.
- Kanjuro-Mrčela, A. (2023). Interna gradiva projekta V5-2355. FDV, Univerza v Ljubljani.
- Kjellander, D. M. (2018). Succession planning in the small business: The good and the bad. In *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*, 63–73.
- KPMG. (2019). *European family business barometer*. Pridobljeno 4. avgusta 2025, iz <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/11/european-family-business-barometer.pdf>
- Kruse, D. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (2010). *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*. University of Chicago Press.
- Kruse, D. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (2010). *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*. University of Chicago Press.
- Lansberg, I. S. (1998). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00060.x>
- Long, R. G., & Mathews, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 287–308. <https://doi.org/10.5840/beq201121217>

- Lumpkin, G. T., Martin, W., & Vaughn, M. (2008). Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21, 127–138.
- De Massis, A., Chua, J. H., and Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. (2023). Poročilo o regionalnem razvoju 2018-2022. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta. Dostopno na: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MKRR/DRR/Tema-spodbujanje-regionalnega-razvoja/Porocilo-o-regionalnem-razvoju-2018-2023_oblikovano.pdf [obiskano dne 6. april 2025].
- Mokhber, M., Gi, T. G., Rasid, S. Z. A., Vakilbashi, A., Zamil, N. M., & Seng, Y. W. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330–347.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Mygind, N., & Poulsen, T. (2021). Employee ownership—pros and cons—a review. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(2), 136–173.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 211–239.
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192–209.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087–1122.
- Palmieri, M., & Cooper, C. (2025). Employee Ownership in Succession Planning. In *Retaining and Transitioning Businesses in Communities*, 65–90.
- Porfirio, J. A., Carrilho, T., & Mónico, L. (2016). Entrepreneurship in different contexts in cultural and creative industries. *Journal of Business Research*, 69(11), 5117–5123.
- Porfirio, J. A., Felício, J. A. & Carrilho, T. (2020) Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>.
- Porfirio, J. A., Mendes, T. C., & Felício, J. A. (2018). From entrepreneurship potential in cultural and creative industries to economic development: The situation of UK and southern European countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 329–343.

- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: Evidence from Greece. *International Entrepreneurship Management Journal*, 5, 439–460.
- Reveela. (2023). *More than half of European firms do not have a succession plan in place for leaders*. Pridobljeno 4. avgusta 2025, iz <https://reveela.com/2023/08/11/more-than-half-of-european-firms-do-not-have-a-succession-plan-in-place-for-leaders/>
- Rosen, C., Nuttall, G., Shell, J., Mirabel, T., & Gonza, T. (2025). Expanding Employee Ownership: Models in the US, UK, Canada, France and Slovenia. National Center for Employee Ownership. Dostopno na: <https://www.nceo.org/hubfs/Expanding-Employee-Ownership-Models-Five-Countries-NCEO-2025.pdf> (obiskano dne 3. junij 2025).
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358–371.
- Schmid, T., Ampenberger, M., Kaserer, C., & Achleitner, A. K. (2015). Family firm heterogeneity and corporate policy: Evidence from diversification decisions. *Corporate Governance*, 23, 285-302. <https://doi.org/10.1111/corg.12091>
- Seaman, C., Bent, R., & Silva, M. (2019). Family values: Influencers in the development of financial and non-financial dynamics in family firms. In E. Memili & C. Dibrell (Eds.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (pp. 507-530). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_19
- Sharma, P., & Nordqvist, M. (2008). A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. In J. Tapies, & J. L. Ward (Eds.). *Family values and value creation: How do family firms foster enduring values?* (pp. 71–101). Palgrave Macmillan Publishers.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Small Business Administration (SBA). (2022). *Overview of ESOP financing and federal guarantees*. U.S. Department of Commerce. Retrieved from <https://www.sba.gov>
- Smith, G., & Walker, J. (2019). Legal structures for employee ownership: Comparative lessons from Canada and the UK. *International Journal of Cooperative Studies*, 7(2), 45–67.
- SPIRIT Slovenija. (2018). SPIRIT Slovenija nudi podporo družinskim podjetjem pri prenosu lastništva na naslednike. Dostopno na: <https://www.spiritslovenia.si/sporocilo/658> [obiskano dne: 6. april 2025].
- Staffing Industry. (2023). *Majority of European firms do not have a succession plan in place for leaders*. Pridobljeno 4. avgusta 2025, iz <https://www.staffingindustry.com/news/global-daily-news/majority-european-firms-do-not-have-succession-plan-place-leaders-despite>

Stamm, I., & Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography—A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 117–127.

Statistični urad RS. (2022). Letni pregled MSP.

Statistični urad RS. (2023). Podjetij za 3,4 odstotka več kot v letu 2022. Dostopno na: <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/12846> [obiskano dne 1.8.2025]

Steyaert, C. (2007). 'Entrepreneuring' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(6), 453–477.

Tall, J., Varamäki, E., & Viljamaa, A. (2021). Business transfer promotion in European countries.

Tatoglu, E., Kula, V., & Glaister, K. W. (2008). Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26(2), 155–180.

Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, David (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105–118.

Trow, D. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 228–239.

Uhlaner, L. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Hoy, F. (2012). The entrepreneuring family: A new paradigm for family business research. *Small Business Economics*, 38(1), 1–11.

Voss, D. (2024). Sectors versus borders: Interest group cleavages and struggles over corporate governance in the age of asset management. *Socio-Economic Review*, 22(3), 1071–1094.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan.

Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability, and family leadership*. New York: Palgrave Macmillan.

Welsh, D. H., & Kaciak, E. (2019). Family enrichment and women entrepreneurial success: The mediating effect of family interference. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1–20.

Williams, R. I., Pieper, T. M., & Astrachan, J. H. (2019). Private family business goals: A concise review, goal relationships, and goal formation processes. In E. Memili & C. Dibrell (Eds.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (pp. 377–405). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_14

Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and creating theory. *Journal of Business Research*, 66, 464–472.

Zellweger, T., and Sieger, P. (2012). *Coming home or breaking free?* (p. 42). Ernest and Young

