



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i  
srednjih poduzeća i poduzetništva

## Pravni aspekti nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj

### **Policy osvr**

Zagreb,  
rujan, 2012.

### *Pripremila:*

Vlatka Cikač, mag.iur.

Odvjetnica & Izmiritelj

Odvjetnički ured Cikač

[www.cikac.com](http://www.cikac.com)

[ured@cikac.com](mailto:ured@cikac.com)

Novija hrvatska poduzetnička povijest datira unazad svega 20-tak godina. Nakon dugog razdoblja djelovanja isključivo poduzeća socijalističkog tipa, trgovačka društva uvedena su u pravni sustav Zakonom o poduzećima iz 1989. godine. Kasnije, početkom 1995. godine stupio je na snagu Zakon o trgovačkim društvima (dalje u tekstu: ZTD) koji na suvremeni način regulira djelovanje trgovačkih društava. Budući da je velika većina danas aktivnih trgovačkih društava (pri tome se prije svega misli na društva s ograničenom odgovornošću) započela sa poslovanjem prije 20-ak godina, sve se češće javljaju pitanja vezana uz smjenu generacija u tzv. „obiteljskim biznisima“. Pri tome se nastoji, ili bi se barem trebalo nastojati, u okviru donošenja odluka glede „podjele uloga“ u obiteljskom poduzeću očuvati obiteljsku harmoniju.

Druga opcija nastavka upravljanja trgovačkim društvom je prepuštanje upravljanja obiteljskim *biznisom* profesionalnom izvršnom direktoru, koji nije član obitelji. No, budući da je tema ovog *policy* osvrta razmatranje pravnih mogućnosti transfera obiteljskog *biznisa* na mlađu generaciju potomaka, sinove i kćeri, angažiranje profesionalnih izvršnih direktora neće se razmatrati u ovom tekstu.

Najčešće nedoumice koje se u praksi javljaju odnose se na promišljanja treba li mlađu generaciju uvesti samo u upravljačku strukturu obiteljskog biznisa, ili im prepustiti i vlasništvo nad obiteljskim poduzećem, ili - jedno i drugo. Ono što poduzetnici vjerojatno najmanje žele je - ne učiniti ništa, i prepustiti nasljednicima da se o tome dogovaraju ili pak sukobljavaju u ostavinskom postupku, a možda i u dugotrajnoj sudskoj parnici.



## 2

Kako bi se olakšalo donošenje što kvalitetnije odluke, potrebno je ponajprije prepoznati razliku između „vlasništva“ i „upravljanja“ trgovačkim društvom. Prema odredbama ZTD-a društvo može osnovati i biti njegovim članom i samo jedna osoba, što znači da je ta jedna fizička osoba osnivač društva, i član društva, i imatelj poslovnog udjela u društvu. U praksi je situacija takva da je većina aktivnih trgovačkih društava osnovana od strane jedne fizičke osobe, koja se onda popularno naziva „vlasnikom“ društva.

Nadalje, ZTD-om je propisano da trgovačka društva moraju imati upravu, kao obavezan organ društva. Prema odredbama ZTD-a uprava vodi poslove društva i zastupa društvo. U praksi je vrlo česta situacija u kojoj je fizička osoba koja je osnivač i član društva, ujedno i jedini član uprave (direktor) trgovačkog društva, i ta osoba zapravo „upravlja“ društvom.

Ukoliko bi se krenulo od pretpostavke da se tzv. smjena generacije želi provesti samo u onom dijelu koji se odnosi na „upravljanje“ društvom, onda bi bilo potrebno pogledati odredbu ZTD-a kojom je propisano da se uprava može sastojati od jednoga ili više direktora. To bi konkretno značilo da se pored postojećeg direktora, u upravu mogu imenovati još jedan, dva, tri ili više direktora. Pri tome je potrebno voditi računa o tome da se osim pojedinačnog i skupnog mogu urediti i drugačiji, zakonom predviđeni, načini zastupanja društva od strane članova uprave.

Ukoliko bi se pak razmatrala mogućnost smjene generacije u dijelu koji se odnosi na „vlasništvo“ društva, potrebno je znati da član društva svojim poslovnim udjelom u pravilu može slobodno raspolagati. Odredbama ZTD-a je nadalje propisano da se poslovni udjeli mogu prenositi i nasljeđivati. Do nasljeđivanja poslovnog udjela dolazi kada njegov imatelj istim nije raspolagao za života, što ne isključuje mogućnost da je imatelj poslovnog udjela sačinio oporuku ili kakav drugi ugovor, kojim je unaprijed odredio prijenos poslovnog udjela na nekog od svojih nasljednika. Do klasičnog prijena poslovnih udjela dolazi pak još za života imatelja istog, s time da je prema odredbama ZTD-a za prijenos poslovnog udjela potreban ugovor sklopljen u obliku javnobilježničkog akta ili privatne isprave koju potvrdi javni bilježnik.

Prilikom donošenja odluke o tome kako će se upravljati i raspolagati obiteljskim poduzećem, svaki „vlasnik“ poduzeća trebao bi voditi brigu i o tome kako zaštititi sebe i svoju privatnu imovinu, te kako osigurati za sebe redoviti prihod od svoje imovine odnosno od uhodanog obiteljskog *biznisa*. Opisane varijante mogle bi se realizirati sklapanjem sa potomcima ugovora o dosmrtnom ili ugovora o doživotnom uzdržavanju.



### 3

U okviru teme koja je predmet ovog *policy* osvrta, potrebno je ukazati i na situaciju u kojoj vlasnik obiteljskog *biznisa* smatra da još uvijek nije vrijeme za prijenos vlasničke ili upravljačke strukture na njegove potomke, ali je isto tako svjestan mogućnosti da njegov život može prestati u nenadanom momentu ili pak može doći do teškog oboljenja. Za takve situacije uvijek postoji mogućnost sastavljanja oporuke. Osim što se oporukom može odrediti tko će i kako nasljeđivati u slučaju smrti, sastavljanjem oporuke ujedno se umanjuje mogućnost da poslovni udio naslijede i oni potomci za koje se (iz vrlo različitih razloga) može smatrati da ne bi trebali ući u vlasničku strukturu trgovačkog društva.

Isto tako moguće su situacije u kojima vlasnik obiteljskog *biznisa* ima više djece, ali neka od njih nisu zainteresirana raditi u obiteljskom *biznisu*. Radi očuvanja obiteljske harmonije potrebno je i te potomke uzeti u obzir, te je u tom smislu potrebno poduzeti sve mjere kako bi i oni bili „pravedno namireni“, jednako kao i potomci koji će nastaviti raditi u obiteljskom *biznisu*. Da bi se postiglo „pravedno namirenje“ svih potomaka, bilo bi oportuno izvršiti kvalitetnu procjenu vrijednosti trgovačkog društva odnosno poduzeća. Pri tom treba naglasiti da nije dovoljno izvršiti uvid samo u bilance nekoliko zadnjih poslovnih godina, već je nužno uzeti u obzir cjelokupnu vrijednost poduzeća, a što podrazumijeva vrijednost imovine, vrijednost ljudskih potencijala, tržišnu poziciju i uspješnost poduzeća, vrijednost žigova, patenata, domena i brendova, lokaciju poduzeća, transportne mogućnosti itd. Za izradu takve sveobuhvatne vrijednosti društva preporuča se angažirati odgovarajuće stručnjake za to područje. Kao završna faza u opisanom postupku procjene vrijednosti društva i pravedne podjele među nasljednicima, na raspolaganju stoji mogućnost da vlasnik obiteljskog poduzeća već za života sklopi sa svojim potomcima Ugovor o ustupu i raspodjeli imovine, s time da bi se o sadržaju takvog ugovora trebala suglasiti sva djeca i svi ostali potomci, kao i bračni partner.

U konačnici, nije na odmet voditi brigu i o tome prenosi li se poslovni udio na potomka kao naplatni ili besplatni pravni posao, budući da vlastitu imovinu potomka (sina ili kćeri) čini samo ona imovina koju isti tijekom bračne zajednice steknu npr. darovanjem, nasljeđivanjem i sl., dok sva ona imovina koju bračni drugovi steknu radom za vrijeme trajanja bračne zajednice ili potječe iz te imovine čini njihovu zajedničku bračnu stečevinu.



## 4

Na kraju je potrebno spomenuti da jedan od vrlo kvalitetnih načina prevladavanja međusobnih neslaganja, nesuglasica ili čak možda većih problema kod smjene generacija u obiteljskim poduzećima može biti postupak mirenja. Mirenje je dobrovoljni, povjerljivi, vansudski postupak, koji se vodi uz prisutnost registriranog izmiritelja, a u kojem stranke koje sudjeluju iznose svoja shvaćanja nastale (vrlo često problematične) situacije, te kroz razgovor i pregovaranje pokušavaju sporazumno riješiti svoje nedoumice ili nejasnoće vezane uz smjenu generacija u obiteljskom poduzeću, ponekad i probleme većih razmjera. Iako je mirenje vezano uz obiteljska poduzeća u svijetu značajno zastupljeno, u Hrvatskoj se tek počinje primjenjivati. U Hrvatskoj postoji više institucija koje u okviru svog djelovanja imaju i Centre za mirenje (npr. Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska udruga za mirenje, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska obrtnička komora, Hrvatski ured za osiguranje), tako da je za pokretanje navedenog postupka dovoljno obratiti se u neku od navedenih institucija, ili se jednostavno javiti u Cepor.

CEPOR  
Trg J.F. Kennedy 7  
Zagreb  
[www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)

---

**CEPOR** – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva je neovisni policy centar koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. CEPOR je osnovan 2001. godine na temelju sporazuma između Vlade Republike Hrvatske i Instituta Otvoreno društvo Hrvatska. Institucionalni osnivači CEPORa su: Ekonomski institut Zagreb, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku - Ekonomski fakultet u Osijeku, Institut za međunarodne odnose Zagreb, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, REDEA Razvojna agencija Međimurje – Čakovec, IDA Istarska razvojna agencija – Pula, Centar za poduzetništvo Osijek, Institut Otvoreno društvo Hrvatska i UHIPU Udruga hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva.

Misija CEPORa je utjecati na javno-političko okruženje naglašavajući ulogu poduzetništva, te malih i srednjih poduzeća na razvoj gospodarstva Hrvatske. CEPOR želi doprinijeti oblikovanju poduzetničke kulture, te stvaranju stimulativnog institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničko djelovanje.