

2ND-GEN-FAM-BIZ Blog Series – Blog 9: *Obiteljski obrt, obiteljski d.o.o. ili obiteljski holding – postoji li (porezno) idealan model za prijenos poslovanja između generacija?*

2. rujna 2026.

Autor: Prof. dr. sc. Nataša Žunić Kovačević

Financirano u okviru projekta "Upravljanje i restrukturiranje obiteljskih trgovačkih društava u doba smjene generacija" (uniri-iz-25-23), financiranog od Europske unije – NextGenerationEU kroz Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.–2026., u sklopu Programskog financiranja Sveučilišta u Rijeci, Pravnog fakulteta. Izneseni stavovi i mišljenja isključivo su stavovi autora i ne odražavaju nužno službeni stav Europske unije ili Europske komisije. Europska unija ni Europska komisija ne mogu snositi odgovornost za njih.

*Obiteljski obrt, obiteljski d.o.o. ili obiteljski holding – postoji li (porezno) idealan model za prijenos poslovanja između generacija?*¹

Obiteljska poduzeća predstavljaju jednu od najvažnijih gospodarskih kategorija u Hrvatskoj i Europskoj uniji. Bez obzira posluju li kao obrti, društva s ograničenom odgovornošću ili složenije holding strukture, njihova je zajednička karakteristika dugoročna usmjerenost, snažna povezanost vlasništva i upravljanja te naglašena želja za očuvanjem poslovanja kroz generacije. Stoga nije neobično da se među poduzetnicima često postavlja pitanje: postoji li optimalan organizacijski oblik za obiteljsko poslovanje? Treba li odabrati obrt ili d.o.o.? A što kada poslovanje preraste okvire jedne tvrtke i jedne generacije – postaje li tada obiteljski holding logičan sljedeći korak?

Zašto su obiteljske tvrtke najčešće organizirane kao d.o.o.?

Obiteljske tvrtke u Hrvatskoj najčešće posluju kao društva s ograničenom odgovornošću. Razlozi za takav izbor uglavnom su pravne, a tek potom porezne prirode. Najvažnija prednost d.o.o.-a jest ograničena odgovornost. Članovi društva u pravilu ne odgovaraju za obveze društva svojom osobnom imovinom, već samo do visine uloženog kapitala. Time se postiže jasno odvajanje poslovne i privatne sfere, što postaje osobito važno kako poslovanje raste. Uz to, d.o.o. omogućuje relativno jednostavno upravljanje, manje administrativnih obveza nego dioničko društvo, niže troškove osnivanja i poslovanja te jednostavniji prijenos vlasništva unutar obitelji. Poslovni udjeli mogu se darovati ili nasljeđivati, što olakšava prijenos poslovanja na djecu i druge članove obitelji. Dodatna prednost je zatvorenost vlasničke strukture. Za razliku od javnih dioničkih društava, obitelj može zadržati potpunu kontrolu nad poslovanjem bez potrebe uključivanja vanjskih investitora.

Slična je situacija i u drugim državama Europske unije. Njemački GmbH, austrijski GmbH, slovenski d.o.o., talijanski S.r.l., francuski SARL ili SAS te španjolski S.L. predstavljaju ekvivalente hrvatskog društva s ograničenom odgovornošću i dominantan su izbor obiteljskih poduzeća diljem Europe. Naravno, postoje iznimke. Veće obiteljske kompanije koje posluju

¹ Ovaj tekst nastao je temeljem literature i radnih materijala korištenih u pripremi i pisanju rada: Čulinović-Herc, Edita, Nataša Žunić Kovačević, and Viktorija Pisačić. "Izazovi i odabrana pitanja poreznog tretmana prijenosa poslovanja u obiteljskim društvima." *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci* 47.1 (2026): 29-54.

međunarodno ili su izašle na burzu često posluju kao dionička društva, ali i tada kontrola vrlo često ostaje koncentrirana u rukama jedne obitelji.

Jesu li porezi presudni za izbor organizacijskog oblika?

Porezni tretman svakako utječe na izbor organizacijskog oblika, ali rijetko predstavlja presudan razlog. Kod društava s ograničenom odgovornošću dobit se najprije oporezuje porezom na dobit, a tek pri isplati vlasnicima nastupa oporezivanje prihoda od kapitala, odnosno dividende. Takav sustav omogućuje zadržavanje dijela dobiti unutar društva radi financiranja budućih ulaganja. Još važnije za obiteljska poduzeća jest činjenica da hrvatski sustav relativno povoljno tretira prijenos poslovnih udjela među bliskim članovima obitelji. U usporedbi s mnogim europskim državama, nasljeđivanje i darovanje poslovnih udjela često prolazi bez (značajnijeg) poreznog opterećenja. Međutim, iskustvo brojnih europskih obiteljskih kompanija pokazuje da njihova dugovječnost nije posljedica najnižih poreza nego kvalitetno uređenih vlasničkih odnosa. Dugoročni uspjeh proizlazi iz mogućnosti očuvanja kontrole nad poduzećem, postupnog prijenosa vlasništva te odvajanja poslovne od osobne imovine. Kada bi se važnost čimbenika mogla pojednostavljeno prikazati, za većinu obiteljskih poduzeća približno dvije trećine odluke proizlazi iz pravnih razloga, a tek jedna trećina iz poreznih razloga.

Obiteljski obrt ili obiteljski d.o.o.?

Prema podacima Obrtnog registra, krajem 2025. godine u Hrvatskoj je bilo više od 133 tisuće aktivnih obrta te više od 131 tisuće aktivnih društava s ograničenom odgovornošću. Iako ne postoji službena evidencija o broju obiteljskih obrta i obiteljskih trgovačkih društava, može se pretpostaviti da upravo obiteljski oblici čine većinu u obje skupine.

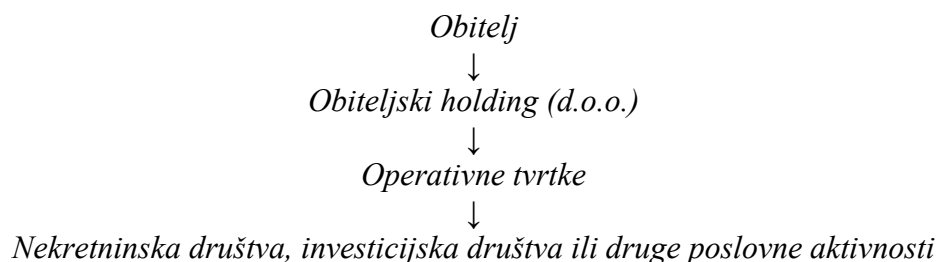
Obrt i d.o.o. često se promatraju kao konkurentski modeli, ali u stvarnosti predstavljaju različite razvojne faze poduzetništva. Obrt je često prikladan kada obitelj većinu ostvarene zarade koristi za svakodnevni život, prihodi nisu izrazito visoki i poduzetnik želi jednostavno poslovanje uz manje administracije. S druge strane, d.o.o. postaje privlačniji kada se dio dobiti želi zadržati radi ulaganja, kada poslovanje raste ili kada vlasnici žele zaštititi osobnu imovinu i stvoriti pretpostavke za prijenos poslovanja sljedećoj generaciji. Ako vlasnici svake godine iz društva izvlače cjelokupnu dobit, porezna prednost d.o.o.-a često nestaje. Međutim, kada se dobit reinvestira u opremu, nekretnine, nova tržišta ili razvoj poslovanja, društvo s ograničenom odgovornošću može postati značajno učinkovitiji okvir za rast.

Što se događa kada poslovanje preraste jednu tvrtku?

Najzanimljivija promjena nastupa kada obiteljsko poduzeće uđe u drugu ili treću generaciju. Dok je u prvoj generaciji vlasništvo često koncentrirano u rukama jednog osnivača koji većinu dobiti reinvestira, u drugoj generaciji pojavljuju se novi interesi. Roditelji, djeca i drugi članovi obitelji imaju različite financijske potrebe, raste potreba za dividendama i povećava se broj kućanstava koja ovise o istom poslovnom sustavu. U trećoj generaciji situacija postaje još složenija. Umjesto jednog vlasnika, često postoji desetak ili više članova obitelji koji imaju vlasničke interese. Tada pitanja sukcesije, upravljanja, isplate dobiti i zaštite imovine postaju jednako važna kao i samo poslovanje. Upravo u toj fazi nastaje potreba za novom organizacijskom razinom – obiteljskim holdingom.

Obiteljski holding kao prirodna evolucija obiteljskog poduzeća

Holding nije prvenstveno porezni instrument. Njegova najvažnija funkcija jest organizacija vlasništva. Tipična struktura izgleda ovako:



Takva struktura omogućuje da se vlasništvo koncentrira na jednoj razini, dok se pojedine poslovne aktivnosti organiziraju u zasebnim društvima. Prednosti holdinga posebno dolaze do izražaja kod međugeneracijskog prijenosa: lakše upravljanje obiteljskim vlasništvom, jednostavniji prijenos udjela na djecu, zaštita imovine od poslovnih rizika pojedinih društava, lakše uključivanje novih članova obitelji, mogućnost jasnijeg razdvajanja upravljačkih i ekonomskih prava, jednostavnija prodaja pojedinih poslovnih segmenata bez promjene vlasničke strukture obitelji. Zbog toga se holding strukture danas mogu pronaći kod brojnih europskih obiteljskih grupa, osobito nakon druge generacije vlasnika. Što pokazuju europska istraživanja? Zanimljivo istraživanje njemačkih autora Josta Kovermanna i Martina Wendta pokazalo je da velika privatna obiteljska društva češće koriste dopuštene oblike porezne optimizacije od neobiteljskih društava. Međutim, ključna poruka tog istraživanja nije da obiteljske tvrtke žele platiti manje poreza. Zapravo, najvažnije je obrazloženje i objašnjenje zašto do toga dolazi. Kada su vlasnici i uprava iste osobe, koristi od porezne optimizacije ostaju unutar iste skupine ljudi. Smanjenje poreznog opterećenja rezultira većom raspoloživom dobiti, većim mogućnostima za reinvestiranje i većim potencijalom za isplatu dividendi. Posebno je zanimljiv nalaz da interes za porezno planiranje raste kako raste broj članova obitelji uključenih u vlasništvo. Drugim riječima, problem nije porez sam po sebi, nego potreba za organizacijom kapitala kroz više generacija. Upravo zato istraživanje zaključuje da se mnoge obiteljske grupe s vremenom razvijaju prema holding modelima.

Treba li Hrvatskoj poseban (porezni ili pravni) status za obiteljska poduzeća? - Na kraju se postavlja pitanje trebaju li obiteljska poduzeća imati poseban pravni ili porezni status. Argumenti za takav pristup postoje. Obiteljske tvrtke stvaraju stabilna radna mjesta, dugoročno ulažu u lokalne zajednice i osiguravaju kontinuitet gospodarske aktivnosti kroz generacije. Međutim, svaka posebna pogodnost nosi i rizik zlouporabe. U vremenu pojačanog međunarodnog nadzora poreznih sustava i borbe protiv agresivnog poreznog planiranja, teško je očekivati značajnije povlaštene režime. Stoga se čini da sadašnji sustav pruža dovoljno fleksibilnosti. Poduzetnici mogu birati između obrta, društva s ograničenom odgovornošću i složenijih holding struktura, ovisno o stupnju razvoja poslovanja i planovima za budućnost. Umjesto zaključka, samo ćemo primijetiti da dilema između obiteljskog obrta i obiteljskog d.o.o. zapravo nije pitanje koji je oblik bolji, nego koji je oblik prikladniji određenoj fazi razvoja poduzeća. Obrt često predstavlja dobar početak. D.o.o. omogućuje rast, zaštitu imovine i lakši prijenos poslovanja. Holding pak postaje logičan korak kada poslovanje preraste jednu tvrtku i kada se obitelj počne pripremati za drugu ili treću generaciju vlasnika. Stoga se budućnost mnogih uspješnih hrvatskih obiteljskih poduzeća ne nalazi u izboru između obrta i d.o.o.-a, nego u pravodobnom i poreznom planiranju prijelaza prema strukturama koje mogu očuvati

kapital, upravljanje i obiteljske vrijednosti kroz više generacija. Kada je riječ o naslovnom pitanju - *postoji li (porezno) idealan model za prijenos poslovanja između generacija?*- može se dosta jasno reći da ne postoji jedan univerzalno “najbolji” model. Dok kod klasičnog prijenosa obiteljskog biznisa s roditelja na djecu d.o.o. jest u pravilu porezno i pravno pogodnija platforma od obrta, osobito ako se prijenos planira unaprijed, ipak ako se pitate: “Što je porezno najbolje za prijenos obiteljskog biznisa s roditelja na dijete u Hrvatskoj?”, odgovor bi bio dvojak: manji/srednji obiteljski biznis, d.o.o. sa postupnim darovanjem poslovnih udjela djeci, dok bi za veći obiteljski biznis to bio holding d.o.o., sa operativnima društvima i postupnim prijenosom udjela u holdingu na sljedeću generaciju. Svakako, struktura je prije prijenosa često puno važnija od samog trenutka nasljeđivanja.