

Interreg 
CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

**Program obuke o poslovnom nasljeđivanju za obiteljska
poduzeća, potomke i mlade poduzetnike**

- Znanje i moć prijenosa(Austrija)
- Identifikacija i izbor prikladnog nasljednika(Slovačka)
- Podizanje svijesti i poziv državnim tijelima na djelovanje(Poljska)
- Obiteljska poduzeća u tranziciji: upravljanje promjenama(Češka)
- Podizanje svijesti i poziv na djelovanje vlasnika poduzeća i potencijalnih nasljednika(Hrvatska)



Interreg



CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

Znanje i moć prijenosa

Od pamtvijeka ljudi su prenosili svoja imena, baštinu i nasljedstvo. Ova tradicija prijenosa je ispunjena emocijama i igra važnu ulogu kod prijenosa poduzeća.

Vlasnici obiteljskih poduzeća žele vidjeti kako njihova poduzeća napreduju iz generacije u generaciju. Stari vlasnik je ili naporno radio na izgradnji poduzeća ili je preuzeo od prethodne generacije te ne želi biti poznat kao onaj što je upropastio poduzeće (isto vrijedi i za nasljednike). Međutim, mnogo je vlasnika izgradilo živote oko poduzeća, a prijenos na iduću generaciju je njima izgleda kao da potpisuju vlastitu smrt.

Miješanje racionalnih činjenica i osobnih odnosa, emocija predstavlja jednu važnu ulogu pri prijenosu poslovanja, a samim time i poslovnom uspjehu.



Za prijenos koji vodi do uspjeha treba u obzir uzeti sljedeće korake:

- **Vrijeme ulaganja:** Prijenos u obiteljskim poduzećima bi trebao biti dugotrajan proces.
- **Redefinirati uloge i odgovornosti** prethodnika i nasljednika. Morat će varirati i mijenjati se prije i poslije prijenosa.
- **Prijenos znanja:** Prije nego se prijenos dogodi, prenositelj prenosi sve svoje znanje nasljedniku.
- **Izgraditi povjerenje** između nasljednika, prethodnika i zaposlenika. Tijekom prijenosa, prethodnik bi trebao povećavati razinu odgovornosti, posebno mogućnost donošenja odluka na svoga nasljednika.
- **Povjerenje:** Na kraju procesa prethodnik bi se trebao povući i u potpunosti prepustiti poduzeće svom nasljedniku.



Literatura, opisuje šest tipova direktora (vodećih osoba) koje napuštaju poduzeće:

1. Monarh
2. General
3. Ambasador
4. Guverner
5. Izumitelj
6. Prijelazni car



ŠEST VRSTA PRENOSITELJA

Literatura, opisuje šest tipova direktora (vodećih osoba) koje napuštaju poduzeće:

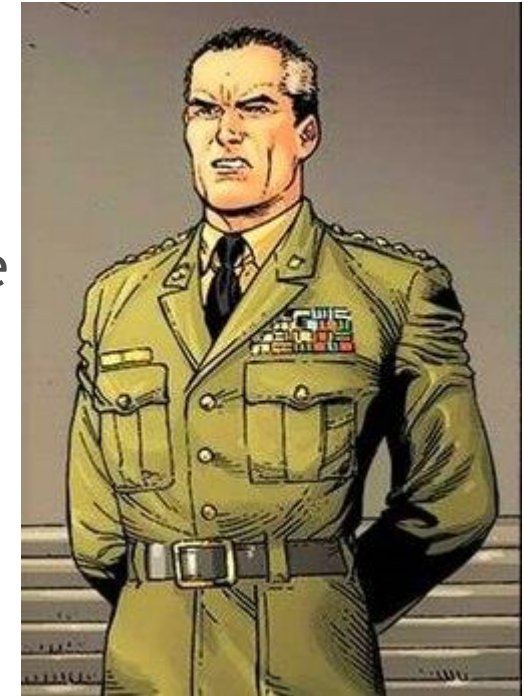
1. Monarh

- o Nema korporacijski plan uspjeha
- o Sebe smatraju neophodnim za poduzeće
- o Uloga u poduzeću = uloga u životu
- o Odgađaju proces starenja - Djeluju s pretpostavkom da će umrijeti s krunom na glavi
- o Godinama nakon umirovljenja, svakodnevno se pojavljuju na poslu kako bi čitali email-ove, obavljali pozive i kako bi promijenili odluke s kojima se ne slažu, a donesene su u posljednja 24 sata.



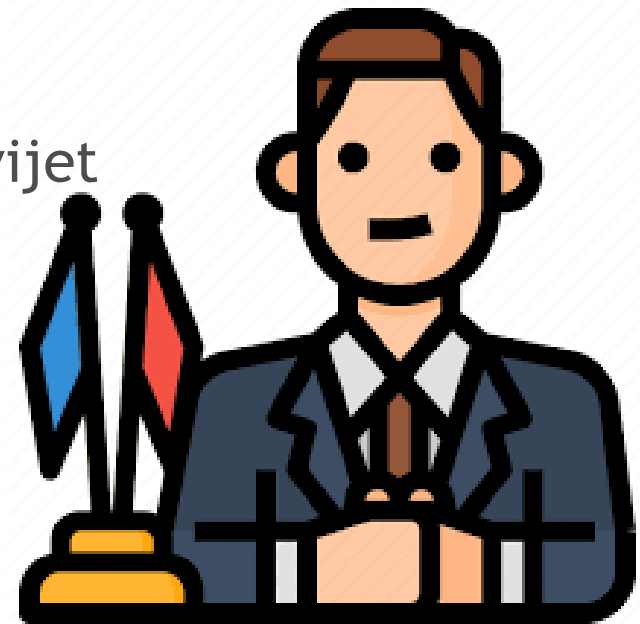
2. GENERAL

- o Povlači se iz poduzeća zbog jake samodiscipline, ali planira tajni povratak
- o Ne pušta poduzeće
- o Otporan na bilo koju vrstu savjetovanja
- o Nakon prijenosa, njegova „moć” još dugo se osjeti



3. Ambassador

- o Osobine dobrog vođe i dobro umrežavanje
- o Izuzetno povezan s poduzećem izvana, ali distanciran iznutra
- o Zaposlenici imaju puno slobode u poduzeću te se očekuje pomoć pri izgradnji poduzeća
- o Dugoročno planiranje im nije jača strana
- o Konflikti se ne smiju prenijeti na vanjski svijet



4. Guverner

- o Pažljivo planiranje i provedba uspjeha
- o Stvara detaljan raspored
- o Prijenos vrši izvan poduzeća
- o Potpuno napušta poduzeće



5. Inovator

- o Pažljivo pripremanje prijenosa
- o Rado će nastaviti davati kreativne ideje poduzeću nakon prijenosa
- o Razlozi prijenosa su često ekonomske ili administrativne naravi
- o Nakon prijenosa, vole osnovati novo poduzeće tako da bi bili konkurencija



6. Prijelazni car

- o Planira prijenos vrlo precizno, zato jer prijenos vidi samo pod svojim vodstvom
- o Prihvaća savjete
- o Napuštanje poduzeća smatra olakšanjem
- O Razdvajanje između njih i poduzeća



PERFEKTAN tip prenositelja...

... NE postoji.

Prijenos treba biti posebno oblikovan, prilagođen za svaku obitelj i poduzeće, ta način da su obiteljsko vodstvo. Kontrola vlasništva i upravljanje poduzećem dio tog prijenosa.



-Obiteljsko poduzeće 1:

Obiteljsko poduzeće u trećoj generaciji. Nasljedstvo s oca na kćer. Pilana. Otac je otišao u mirovinu, ali je ostao „tihan” savjetnik u poduzeću.

- Obiteljsko poduzeće 2:

Obiteljsko poduzeće u šestoj generaciji. Nasljedstvo s oca na sina. Poduzeće za izradu alata. Prethodnik je i dalje u poduzeću.

- Obiteljsko poduzeće 3:

Obiteljsko poduzeće u četvrtoj generaciji. Nasljedstvo s oca na kćer/zetu. Mesnica. Prethodnik je još u poduzeću (neslužbeno).

→ Tri potpuno različita obiteljska poduzeća gdje je otac/bivši vlasnik još uvijek prisutan. Prijenos koji se obavio na tri različita načina.



-Obiteljsko poduzeće 1:

Obiteljsko poduzeće u trećoj generaciji. Nasljedstvo s oca na kćer.

Pilana. Otac je otišao u mirovinu, ali je ostao „tih” savjetnik u poduzeću.

Proces nasljeđivanja: O nasljeđivanju se nije pričalo niti u obitelji, niti u poduzeću.

Znanje i proces prijenosa: Prijenos je bio jako spontan-iz jednog dana u drugi. Nasljednica, kćer nije imala vremena se pripremiti za novu ulogu. Za zaposlenike je to bio veliki „šok”.

Nasljednik: „ Naravno da bi cijeli postupak bio lakši da je moj otac planirao taj proces zajedno sa mnom. Za mene je bilo posebno teško steći poštovanje jer sam kao žena ušla u „muški” svijet. Voljela bih da sam imala potporu oca, ali sam kasnije shvatila zašto to nije napravio.



-- Obiteljsko poduzeće 2:

Obiteljsko poduzeće u šestoj generaciji. Nasljedstvo s oca na sina.

Poduzeće za izradu alata. Prethodnik je i dalje u poduzeću.

Proces nasljeđivanja: Od rođenja dvaju sina, vlasnik je pripremao se sebe i svoje sinove za prijenos. U vrlo ranoj fazi bilo je jasno koji će sin preuzeti posao. Oba sina su dobila najbolje moguće obrazovanje, što je bio glavni prioritet vlasnika poduzeća.

Znanje i proces prijenosa: Dobro dugoročno planiranje; Jasna i određena vizija plana s odgovornostima u poduzeću.

Nasljednik: Proces nasljeđivanja i vrijeme nakon toga je bilo savršeno. Bio sam jako dobro pripremljen i veselio sam se nasljeđivanju. Jasna odgovornost zadataka i odluka između brata i oca su jedan od ključnih čimbenika za uspješan prijenos poslovanja.



-Obiteljsko poduzeće 3:

Obiteljsko poduzeće u četvrtoj generaciji. Nasljedstvo s oca na kćer/zetu.
Mesnica. Prethodnik je još u poduzeću (neslužbeno).

Proces nasljeđivanja: Vlasnik poduzeća je imao samo kćer. Ona je dosta rano odlučila kako će ići studirati veterinu. Udala se za ekonomista i oboje su bili uspješni u svom poslu. Bilo je jasno da će jednog dana oni preuzeti poduzeće.

Znanje i proces prijenosa : Nakon prijenosa vlasnik se povukao, ali je i dalje pomagao u poslovanju, jer oboje, njegova kćer i zet prije nisu radili u poduzeću prije. Sada, nakon četiri godine od nasljedstva, bivši vlasnik i žena još pomažu gdje god mogu.

Nasljednik: Oduvijek mi je bilo jasno da ću jednog dana preuzeti očevu mesnicu. U početku sam bila zahvalna što me je otac podržavao gdje god je mogao. Ponekad se svađamo kad on poništava moje odluke. Naravno da poštujemo njegovo znanje, ali želimo postati moderna mesnica.



Što možemo naučiti iz ovih primjera?

Dobro znanje i moć prijenosa:

-) Vrijeme: Krenuti u proces prijenosa na vrijeme
-) Jasno raspoređivanje zadataka i odgovornosti
-) Savjeti prethodnika mogu pomoći i dobrodošli su, ali samo ako smo ih tražili

Međutim, na svaki prijenos snažno utječu osobne i društvene pozadine. U idealnom slučaju, prijenos unutar obiteljskih poduzeća bi trebao započeti već rođenjem djeteta, tako kako bi oni mogli izgraditi svoje razumijevanje vrijednosti samog poduzeća.



TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Podizanje svijesti i poziv državnim tijelima na djelovanje

Podizanje svijesti o potrebi proširenja znanja i vještina vezanih na temu nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima.

Predstavnici vlasti su zadovoljni s relativno visokim i stabilnim BDP-om u zemlji, pa stoga ne obraćaju pažnju na probleme MSP-a.

Zbog toga je važno skrenuti pozornost lokalnih i regionalnih vlasti na aspekte poslovnog nasljeđivanja. Oni bi morali biti svjesni da podrška obiteljskim poduzećima može donijeti koristi za regiju.

Kako bi se podigla razina svijesti, potrebno je poduzeti sljedeće aktivnosti:



KORIŠTENJE ODREĐENOG INTERNET PORTALA

- Internet portal bi bio podijeljen na nekoliko odjeljaka usmjerenih na određene skupine kao što su: *vlasnici poduzeća, nasljednici, poslovno okruženje, administracija*.
- Portal bi sadržavao korisne informacije poput: primjeri dobre prakse (prednosti za vlasnike i nasljednike poduzeća), informacije o nasljeđivanju (baza dokumenata i pravnih akata), odjeljak gdje se opisuju koristi za lokalno gospodarstvo koje proizlaze iz razvoja MSP-a, kontakt s mogućim vanjskim savjetnicima koji bi pružali potporu u svakoj fazi procesa.
- Korisnici Internet portala bi trebali na jednostavan način čitati vijesti putem relevantnih linkova.



DRUŠTVENI MEDIJI

- Društveni mediji poput *Facebooka*, *Twittera* i *LinkedIna* sve više dobivaju na važnosti.
- Bilo bi dobro koristiti Facebook profil, zato da bi zainteresirani korisnici mogli dobiti informacije o nasljeđivanju, ali i stupiti u kontakt s stručnjacima o tom pitanju, a jednako tome mogu i kontaktirati vlasnike poduzeća koji su prošli kroz taj proces.
- Profil na društvenim mrežama bi imao ulogu „vijesti” Internet portala.



SUDJELOVANJE NA SEMINARIMA

- Stručnjaci bi predstavili glavnu temu seminara u obliku kratke prezentacije. To nužno ne mora biti nasljedstvo u obiteljskim poduzećima.
- Sudionici imaju dovoljno vremena za diskusije i razmjenu mišljenja tijekom „neslužbenog” dijela.
- Bitno je da na seminaru bude barem nekoliko vlasnika poduzeća koji su prošli kroz proces nasljeđivanja. Pa tako da njihova iskustva i znanja potaknu i ostale korisnike.



SUDJELOVANJE NA RADIONICAMA

- Tijekom radionica, stručnjaci bi predstavili temu nasljedstva i koja su moguća rješenja, koja su između ostaloga naveli partneri na projektu ENTER-transfer.
- Ovo bi bila izvrsna prilika da se donositelji odluka upoznaju s primjerima dobre prakse stranih partnera.
- Po završetku radionice, sudionici bi podsjetili jedno poduzeće koje je prošlo kroz proces nasljeđivanja te nastavlja svoje uspješno poslovanje.



SAVJETODAVNA GRUPA

- Osnivanje savjetodavne grupe (najmanje dvije u regiji) omogućilo bi pojednostavljenje procesa nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima.
- Savjetnike bi imenovala institucije koje pružaju potporu u poslovanju ili bi lokalna samouprava ponudila svoje zaposlenike. Oni bi prošli obuku koja je vezana o zakonskim regulativama u vezi s postupkom nasljeđivanja i pružanja potpore korisnicima.
- Njihov zadatak bi bio pronalaženje i pružanje usluga potpore obiteljskim poduzećima kod koji se utvrdi problem pri procesu nasljeđivanja.
- Svaki savjetnik bi morao podsjetiti određen broj poduzeća.



Interreg

CENTRAL EUROPE



European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Podizanje svijesti i poziv na djelovanje vlasnika poduzeća i potencijalnih nasljednika

- Prijenos poslovanja jedno je od najvažnijih područja kojem svaki poduzetnik u svom poslu treba posvetiti maksimalnu pažnju. Posebno je to važno u obiteljskim tvrtkama kada se poslovanje prenosi sa jedne na drugu generaciju.
- Vlasnici privatnih tvrtki često propuste tom poslu posvetiti dovoljnu pažnju.
- Prijenos poslovanja je teži za manja poduzeća i za poduzeća gdje vlasnik ima dominantnu ulogu.
- Prijenosi poslovanja su standardni u poslovnom životnom ciklusu, a tako i u životu poduzetnika.



- Prijenos poslovanja je i dalje vrlo često uzrokovan odlaskom poduzetnika u mirovinu. Međutim, odlazak u mirovinu je samo jedan od razloga prijenosa poslovanja.
- Uzroci ranijeg prijenosa poslovanja mogu biti i osobne prirode (prijevremena mirovina, promjena profesije itd.), promjena konkurentnog okružja ili pak nepredviđene situacije (razvod, bolest, smrt) koji također imaju važnu ulogu.



- Mnogi poduzetnici, posebno oni koji su tijekom niza godina stvarali i izgrađivali poduzeće, vrlo nerado se prepuštaju i pripremaju za prijenos poslovanja.
- Prijenos znanja i vještina se odvija vrlo kasno, ako se i uopće dogodi.
- Rezultat toga je da je prijenos poslovanja često nedovoljno pripremljen.
- Manjak planiranja i otvorenosti može imati prilično dramatične i ozbiljne učinke na kontinuitet poslovanja poduzeća.



- Prijenos može potrajati od 2 do 5 godina, a ponekad i više. Zato je ključno napraviti dobro razvijen plan s jasnim, određenim kriterijima i realnim vremenskim periodom kako ne bi izgubili iz vida svoj cilj.
- Početak prijenosa može se krenuti s kratkim pregledom vaše osobne, ekonomske, obiteljske i društvene situacije.
- Ispitivanje svakog od ovih aspekata pomoći će vam da utvrdite koliko ste spremni krenuti u ovaj proces i pomoći će vam da krenete u pravom smjeru.



- Da bi ste mogli ocijeniti svoju trenutnu situaciju, postavite sebi par pitanja, te pokušajte iskreno odgovoriti.
- Na primjer:
 - *Jesam li otvoreno i iskreno razgovarao o svojim planovima za prijenos poslovanja s obitelji i suradnicima?*
 - *Znam li koju ulogu želim imati nakon što odem iz poduzeća? Jesam li odredio vrijeme odlaska?*
 - *Znam li u kojem smjeru želim da moje poduzeće ide?*
 - *Jesam li okružen s pravim ljudima? Da li znam tko mi može pomoći s prijenosom poslovanja?*
- Ova pitanja će vam pomoći da utvrdite što mislite o prijenosu poslovanja i pomoći će vam da odredite što vas najviše smeta. Tada možete odlučiti koje korake je potrebno napraviti kako bi se riješili ovih problema i pripremiti se za prijenos poslovanja.



- Slijedeće što bi trebali učiniti je napisati i izvršiti svoj plan prijenosa. Svoj plan bi trebali temeljiti na razgovorima s obitelji, pa čak i suradnicima.
- Vaš plan bi trebao sadržavati: *strateški plan, plan prijenosa moći (ovlasti), plan uvježbavanja nasljednika i komunikacijski okvir.*
- **Strateški plan**- trebao bi sadržavati vrijednosti, ciljeve, daljnju strategiju razvoja poduzeća. U kojem smjeru želite da vaše poduzeće ide.
- **Plan prijenosa moći (ovlasti)**- to je nešto čega se vlasnici teško odriču. Znanje o poslu koje imate se može smatrati jednom vrstom moći. Kao vlasnik, trebali biste naći vremena da to znanje prenesete na svoga nasljednika.



- **Plan uvježbavanja nasljednika**- pomognite vašem nasljedniku da stekne sve osobne, tehničke, administrativne i upravljačke vještine koje su mu potrebne da bi u potpunosti preuzeo upravljačke dužnosti i nastavio voditi posao.
- **Komunikacijski okvir**- morate uspostaviti „vijeće”, tipa obiteljsko „vijeće” tako da možete raspravljati o tome kako prijenos poslovanja napreduje. A to „vijeće” bi vam služilo i za donošenje odluka i rješavanje eventualnih problema.
- Zapamtite i imajte na umu da je dobro planiranje ključ uspješnog prijenosa. Ali prije toga morate napraviti dobar plan i okružiti se pravim ljudima koji će vam pomoći tijekom procesa.



Interreg

CENTRAL EUROPE



European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Identifikacija i izbor prikladnog nasljednika

• IDENTIFIKACIJA I IZBOR PRIKLADNOG NASLJEDNIKA- UVOD

Poslodavci trebaju pronaći kandidate koji:

- Ispunjavaju minimalne tražene uvjete
- Imaju potencijal za proširiti svoje znanje
- Imaju želju zauzeti položaj

Osobne kvalifikacije koje imaju voditelji obiteljskih poduzeća se ne uzimaju u obzir. Često neka uloga u obitelji čini obitelj „slijepom” kad su u pitanju kompetencije koje je potrebno imati i tko može najbolje riješiti zadatke.

Prije je ovaj problem bio kako čest nego što je danas. Posljednjih stoljeća, najstariji sin bi preuzimao posao. Danas to nije toliko često, zato što se podigla razina svijesti o osobnim kvalifikacijama/vještinama koje treba imati vlasnik poduzeća/poslodavac.



IDENTIFIKACIJA I IZBOR PRIKLADNOG NASLJEDNIKA

Osobne kvalifikacije snažno određuju smjer u prijenosu poslovanja/biranju nasljednika. Međutim, potrebne kvalifikacije u MSP-u nije lako analizirati.

Velika poduzeća imaju znanstvene analize svojih zaposlenika i voditelja. To u malim poduzećima nije moguće. Također, zato što obveze i odgovornosti jako variraju između „trenutnog” voditelja i nasljednika.

Voditelj tehničkog poduzeća mora imati određena tehnička/inženjerska znanja, a ne samo biti dobar prodavač. Međutim, imati samo tehničko znanje nije dovoljno.



IDENTIFIKACIJA I IZBOR PRIKLADNOG NASLJEDNIKA

Za odabir potencijalnih nasljednika, ovo su ključni faktori:

- Snažan učinak
- Pokazivanje inicijative i upornost za postizanje višeg
- Pokazivanje razumijevanja za druge poslovne ljude i dobre komunikacijske vještine
- Brzina učenja i želja za napredovanjem
- Razumijevanje organizacijske dinamike, komunikacija s važnim dionicima
- Prihvaća povratne informacije vezane za svoj vlastiti razvoj/napredak
- Stalno poboljšavanje i spremnost za prihvaćanje promjena
- Osobine vođe s razvijenim komunikacijskim vještinama
- Snažna radna etika i spremnost da ide i iznad svojih mogućnosti
- Snažan nagon za uspjehom i konstantno poboljšavanje



IDENTIFIKACIJA I IZBOR PRIKLADNOG NASLJEDNIKA

U slučaju da ne uspijemo pronaći nasljednika u obitelji, možemo početi tražiti nasljednika među zaposlenicima u poduzeću.

Slijedi nekoliko stvari koji se mogu upotrijebiti kao „alat” za prepoznavanje potencijalnih kandidata:

- Ocjene učinkovitosti i osvrt
- Specifična postignuća
- Povratne informacije od nadređenog i menadžera
- Procjene vještina
- Tehničke i profesionalne odlike
- Dosadašnje radno iskustvo
- Kratkoročni probni projekti

Druge mogućnosti:

- Tražiti potencialnog nasljednika izvan poduzeća
- Prodaja poduzeća



IDENTIFIKACIJA I IZBOR PRIKLADNOG NASLJEDNIKA- SAŽETAK

- Da bi pronašli potencijalnog nasljednika, na temelju svega što smo naveli, moramo gledati osobu kao „cjelinu”.

Što želimo	KOMPETENCIJE	ISKUSTVA
	Vještine i ponašanja potrebna za nasljeđivanje	Zadaci i uloge koje osobu pripremaju za buduće uloge
	Npr.: odlučnost, strateško razmišljanje, šira slika perspektive i poslovni vid	Npr.: potrebna iskustva, međunarodni zadaci, rješavanje problema
Tko ste vi	OSOBINE	MOTIVACIJA
	Sklonost osobe naginjanju određenim karakteristikama	Vrijednosti i interesi koji osobi određuju njen put u karijeri, motivacija, predanost radu
	Npr.: samopouzdanje, spremnost za rizik/na djelovanje	Npr.: moć, status, poslovni izazovi



Interreg

CENTRAL EUROPE

ENTER-transfer

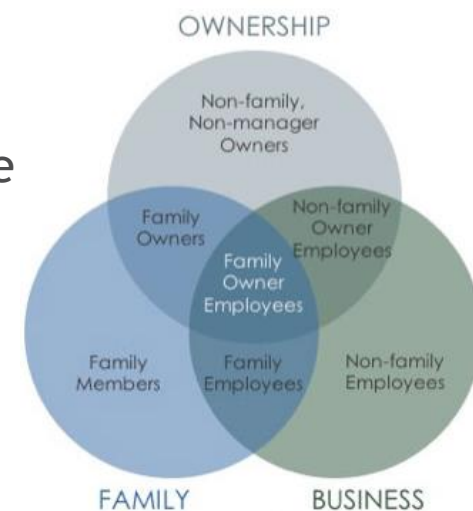


European Union
European Regional
Development Fund

TAKING
COOPERATION
FORWARD

- **Obiteljska poduzeća u tranziciji: upravljanje promjenama**

- **Promjena kao znanstvena disciplina nije novost**
 - U obiteljskim poduzećima se primjenjuje specifičan pristup
 - Vanjske vs unutarnje komponente
 - Različiti aspekti, tj. situacijski, psihološki...
 - Sve komponente i aspekti se moraju riješiti kako bi prijenos bio uspješan
 - Ne rade svi članovi obitelji u obiteljskom poduzeću, ali imaju svoje određene uloge
 - Obitelj, posao i vlasnici moraju surađivati skupa
 - Jasnoća, transparentnost, komunikacija, obrazovanje

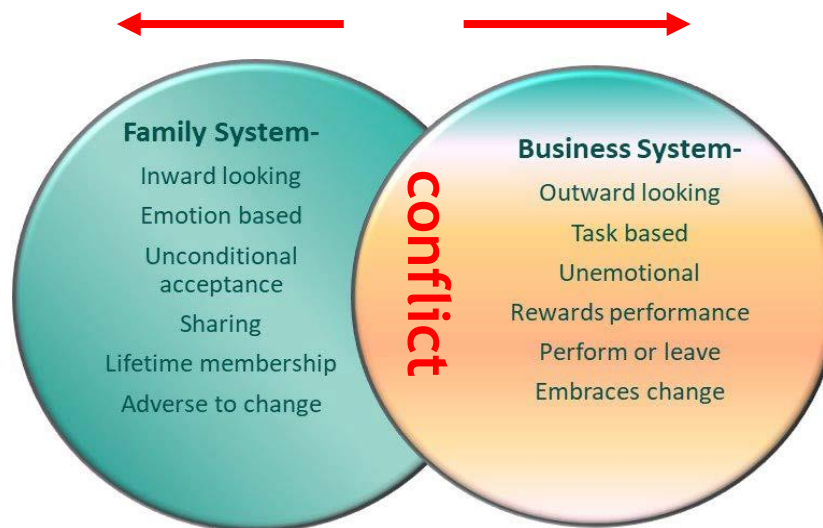


© TAGIURI AND DAVIS, 1982

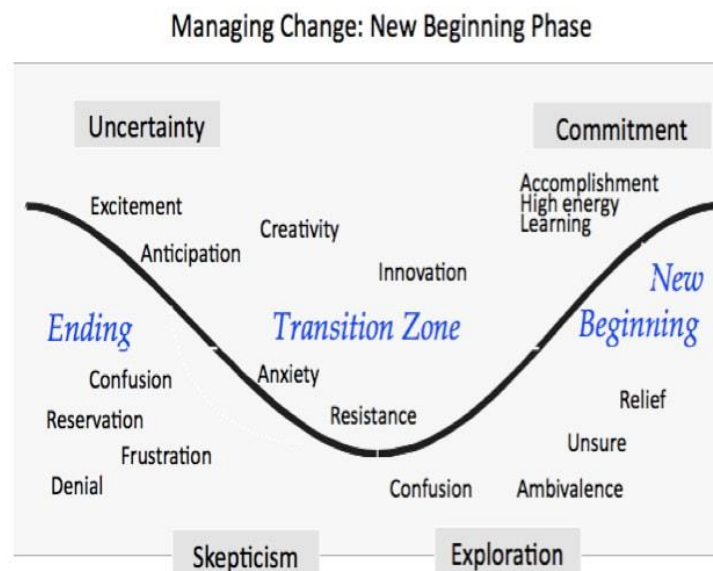


■ Glavni razlozi neuspješnog prijenosa

- Nedostatak obiteljske vizije: 10%;
- Raspad povjerenja i komunikacije u obitelji: 60% ;
- Nedovoljna spremnost nasljednika na novu ulogu i odgovornost: 25%;
- Pogreške u računovodstvenom, pravnom ili financijskom savjetovanju, : manje od 5%



- Otpor je prirodan proces u svakom prijenosu
 - Prijenos uključuje tri stupnja: završetak, neutralna zona i novi početak.
 - Većina ljudi se fokusira na završetak i novi početak, pa tako zanemaruju neutralno zonu što izaziva zabrinutost i zbrku te dovodi do otpora.



Adapted from *Managing Transitions*, William Bridges



■ Taktike i mehanizmi za rješavanje prijenosa

- Uključenost- uključite članove obitelji, aktivno slušanje, uključite se u razumijevanje onoga što se treba dogoditi, ne moraju biti uključeni samo članovi obitelji, tu još može biti i menadžment, zaposlenici, a u nekim situacijama čak i lanci opskrbe i poslovni partneri.
- Obrazovanje- unaprijed mislite o formalnom i neformalnom obrazovanju nasljednika, razvijte motivaciju za razvoj novih vještina, iskoristite kompetencije onih koji su željni promjene.
- Radna skupina/pilot grupa- napravite radnu grupu s svim sudionicima željnih promjene
- Paralelno planiranje- planirajte za obitelj i posao kako bi razumjeli efekt djelovanja na oboje



- **Taktike i mehanizmi za rješavanje prijenosa**
 - Konzultant- zatražite pomoć pri formuliranju, komunikaciji i provedbi promjene
 - Stvorite mogućnosti- dopustite vlasniku i članovima obitelji koji nisu sudionici da izađu iz procesa, jer je možda trenutna generacija upala neriješene sukobe-preskočite generaciju.



CONTACT DETAILS



ENTER-transfer



entertransfer@gmail.com



www.interreg-central.eu/ENTER-transfer
www.entertransfer.com



facebook.com/ENTER-transfer

