**13. predavanje i vežbe UPP 14.05.2020**

**Predavanje**

Proučiti sledeće gradivo sa spiska pitanja:

1. Prodaja biznisa i strategije izlaska, prepuštanje poslovanja, primena plana procene
2. Porodično upravljanje (IFC)
3. Porodični statut
4. Politike zapošljavanja članova porodice
5. Politike u pogledu posedovanja akcija od strane članova porodice
6. Institucije porodičnog upravljanja
7. Porodična skupština
8. Porodični savet
9. Porodična kancelarija
10. Druge porodične institucije

LITERATURA

1. Leach P., Bogod T. (1999.) Guide to The Family Business, BDO Stoy Hayward, ch. 10, p. 202-212. i/ili

2. Leach P. (2007.) Family Business, The Essentials Paperback, Profile books, ch. 9, p. 178-197.

1. Prodaja biznisa i strategije izlaska, prepuštanje poslovanja, primena plana procene, fondovi

Prenošenje porodičnog preduzeća na sledeću generaciju uključuje pažljivo planiranje i diskusiju između članova porodice o načinima na koje se ono može najefektivnije preneti ili pokloniti naslednicima. Ključna pitanja uključuju:

• Kome će pripasti deonice preduzeća u sledećoj generaciji?

• Ko, individualno ili u grupi, bi trebalo da ima kontrolu nad kompanijom?

• Da li se vlasništvo nad deonicama i kontrola nad glasanjem mogu podeliti?

• Kako da se obezbedi finansijska sigurnost supružnika?

• Kako biti pošten i delovati fer naslednicima?

• Da li pravednost prema deci podrazumeva pravednu podelu deonica i glasačkog prava?

• Kako najbolje organizovati poslove, ne opteretiti naslednike porezom i obezbediti efektivno vođenje poslova u budućnosti?

**Principi planiranja poslova**

U ovakvim pitanjima uvek treba voditi računa o tri vodeća principa: kontinuitet, odlazak iz preduzeća i porodične potrebe.

1. Kontinuitet - Efektivno vođenje porodičnog preduzeća mora da mu obezbedi trajanje, imajući u vidu gubitak sposobnosti, penzionisanje i smrt osnivača. Jedino se penzionisanje može planirati.

2. Odlazak direktora iz preduzeća - može da dovede do izdvajanja velike količine novca za porez, izdržavanje porodice ili penzioni fond. Efektivno planiranje zahteva procenu porodičnih potreba u budućnosti i obezbeđivanje izvora za plaćanje poreza.

3. Porodične potrebe – Procena finansijske situacije porodice i njene buduće uloge u preduzeću je najbitniji deo planiranja poslovanja. Treba se pobrinuti za finansijsku sigurnost svakog člana porodice (rođenja, smrti, venčanja i razvode) uključujući i pitanje „Šta je pravedno?“.

**Pravedno tretiranje naslednika**

Nesuglasice i razilaženja u mišljenjima oko nasledstva mogu biti uzrok brojnih porodičnih konflikata. Socijalna pravila nalažu da se imovina prenese na sledeću generaciju na što pravedniji način. Ali pravednost je veoma subjektivan kriterijum i može se interpretirati na mnogo načina. Često se pretpostavlja da se naslednici moraju tretirati podjednako, što može dovesti do nesporazuma i ugroziti porodično preduzeće. Neka deca možda mogu bolje da vode posao od drugih, najstarije dete ne mora uvek da bude dobar poslovođa, neka deca su možda već uključena uz preduzeće, dok druge ono ne zanima.

Konflikt interesa je moguć između naslednika koji su uključeni u preduzeće i onih koji nisu. Aktivni članovi porodice će generalno imati konzervativniji pristup novcu u preduzeću – donosiće profit i ulagati kako bi ojačali i učvrstili preduzeće, dok će pasivni članovi verovatno dati prioritet novcu koji preduzeće isplaćuje u obliku dividendi.

Ovaj konflikt može da dovede do rasprave oko zasluga. Aktivni članovi će tvrditi da su oni ti koji podnose težak rad i besane noći. Pasivni članovi će se žaliti na preplaćenost aktivnih, službena vozila, penzioni program i tako dalje.

Sukob interesa aktivnih i pasivnih deoničara se može umanjiti i konstruktivnijim planiranjem poslovanja na osnovu jasne razlike između vlasništva nad kompanijom i kontrole u donošenju odluka.

**VLASNIŠTVO I KONTROLA PREDUZEĆA**

Obične deonice u preduzeću sadrže tri osnovna prava na:

- jednakost interesa u preduzeću,

- glasanje i

- primanje dividendi.

Idealno bi bilo ukoliko bi se deonice preduzeća prepisale aktivnim, a ostale privilegije pasivnim članovima. Ako, međutim samo preduzeće predstavlja najveću vrednost, ovo rešenje nije praktično i potrebno je razmotriti i druge opcije koje daju pravo glasa aktivnim članovima. Postoji nekoliko metoda i alternativnih mogućnosti kako odvojiti glasačko i vlasničko pravo.

**Životno osiguranje**

Životno osiguranje na ime korisnika može da obezbedi novac za naslednike koji neće biti aktivni u preduzeću. Moguće je napraviti polisu osiguranja „ključnog čoveka“ koja bi obezbeđivala neophodan novac za preduzeća i otkup deonica. Može se napraviti i „otkupni“ ugovor kojim bi kompanija otkupila deonice preminulog. Živi deoničari zadržavaju kontrolu nad preduzećem kada ono otkupi deonice preminulog i zamrzne ih. Osobe koje je preminuli izdržavao mogu da ostvare profit od svojih deonica i na njih neće biti uračunat porez na kapitalnu dobit, jer će akcije biti kupljene po tržišnoj ceni.

**Podela preduzeća**

Uzmimo na primer, preduzeće koje pored samog preduzeća poseduje i druga sredstva. Trenutni vlasnik možda ne želi da se odrekne deonica preduzeća, jer želi da zadrži udeo u vlasništvu tih sredstava, ali želi i da prenese narednoj generaciji kontrolu nad prodajom. Zbog mogućih tehničkih i poreskih problema, često je bolje oformiti dve jedinice u okviru jednog preduzeća – jedna bi se bavila prodajom, a druga bi zadržala kontrolu nad tim sredstvima.

Drugi način podele uključuje prebacivanje poslova vezanih za prodaju u novu jedinicu, dok vlasništvo nad posedima i dalje ima matična kompanija. Tako je omogućeno da naredna generacija prvo preuzme trgovinski deo preduzeća kao prvi korak u preuzimanju celog preduzeća.

**Ugovori o kupovini deonica**

Prepis deonica aktivnim i neaktivnim članovima uz nametanje uslova vlasništva preko privatnog ugovora u kupovini akcija može da obaveže neaktivne članove da prodaju svoje deonice aktivnim članovima. Pogađanje oko cene deonica i potencijalne rasprave između naslednika mogu se izbeći ako se u ugovor uključi jedinstvena i jasna formula za proračun vrednosti deonica.

Ugovor o kupovini akcija nudi jasno rešenje i za mnoge probleme u vezi porodičnog preduzeća. Neka porodična preduzeća, na primer, koriste ugovore da ograniče vlasništvo nad deonicama na krvne srodnike, tako što se one prvo njima ponude, pa se zatim mogu preneti na druge ili prodati. Slično tome, u slučaju razvoda, supružnik je dužan da ponudi porodici deonice. Ugovori o kupovini akcija nude efikasan način za ograničavanje broja vlasnika i broj spoljašnjih, potencijalno opasnih ulagača koji bi želeli da kupe preduzeće.

**Izdvajanje kontrole nad glasanjem**

Ukoliko prepis svih deonica aktivnim članovima nije moguć, postoj niz načina da im obezbedite kontrolu nad glasanjem.

**Ograničen broj deoničara sa pravom glasa**

Moguće je podeliti sve deonice na dve vrste: one koje nose pravo glasa i one kod kojih su glasačka prava ograničena (na primer, 100 deonica predstavlja jedan glas) ili to pravo uopšte ne daju. Ovakva podela omogućuje prepis „glasačkih“ deonica naslednicima koji žele da kontrolišu rad preduzeća i prepis onih sa ograničenim pravima preostalim naslednicima.

**Glasački odbor**

Deoničari mogu da oforme glasački obor ili da prepuste svoja glasačka prava (ali ne i vlasništvo nad deonicama) ovlašćenom zastupniku ili zastupnicima. Odbor vrši centralizovanu kontrolu nad svim deoničarima i može da se oformi u toku života vlasnika ili nakon njegove smrti. Broj dobrih strana ovakvog odbora raste sa brojem deoničara. Tako on naročito dobija na važnosti kada preduzeće pređe u ruke treće ili četvrte generacije. Glasački odbor može i da obezbedi kontinuitet ili da vodi preduzeća u slučaju nemogućnosti ili prevremene smrti vlasnika.

**Zamrzavanje vlasništva**

Prenos kontrole nad preduzećem i beneficija na određene naslednike može se učiniti rekapitalizacijom preduzeća nakon smrti. Ako postoje rezerve novca na računu, on može da se pretvori u nenaplative deonice koje se prepisuju neaktivnim članovima, dok se redovne deonice prepisuju aktivnim članovima. Kreiranje ovakvih deonica ne povlači poresku odgovornost, dok su u vlasništvu firme. Ovaj proces se često naziva „zamrzavanje vlasništva“ zato što se koristi u slučajevima rekapitalizacije tokom života vlasnika, kada on/ona zadržava deonice umesto da ih prepiše naslednicima. Vrednost deonica se u vreme izdavanja efektivno menja, omogućujući vlasnicima da zamrznu vrednost svog preduzeća na trenutnom nivou. Naslednici dobijaju redovne akcije, koje naravno, mogu da koriste sa razvojem preduzeća. Aktivni članovi, kao glavni deoničari, rizikuju više, ali imaju i pravo na veću dobit od rasta kompanije. Neaktivni članovi imaju pravo na stalan prihod od dividendi i povlašćen položaj u slučaju zatvaranja firme.

**OSTVARIVANJE POSLOVNOG PLANA**

U nedostatku adekvatnog plana poreza na nasledstvo i drugih vrsta poreza koje sa sobom nosi prenos vlasništva nad deonicama porodičnog preduzeća može da izazove skupe probleme. Neke od takvih sutuacija se objašnjavaju u nastavku. Zbog kompleksnosti i različitih okolnosti i potreba svakog pojedinačnog preduzeća treba pri donošenju odluka potražiti profesionalni savet.

**Poklanjanje deonica porodičnog preduzeća -** može da podigne troškove poreza na vlasništvo ili na nasledstvo u zavisnosti od načina transakcije. Veliki broj interpretacija poreza govori u prilog traženju profesionalnog saveta pre primene poslovnog plana.

**Porez na nasledstvo**

Po pravilu poklanjanje akcija deci predstavlja izuzetak kod poreza na nasledstvo u slučaju da je poklon dat najmanje sedam godina pre smrti davaoca. Poklon se označava kao „potencijalno izuzeti transfer“ i s obzirom na neizbežnu neizvesnst perioda od sedam godina, najbolje je (bar što se tiče poreza na nasledstvo) pokloniti deonice što je ranije moguće. U slučaju da su akcije poklonjene u periodu kraćem od sedam godina pre smrti ili ukoliko vlasnik akcija odluči da ih zadrži doživotno, porez na nasledstvo se uvećava. Za deonice koje su poklonjene za više od tri godine pre smrti postoji skala po kojoj se odbija porez na akcije koje ne prođu sedmogodišnji test.

Što je još bitnije postoji specijalan povrat poreza na nasledstvo, koji se naziva povrat poreza na poslovno vlasništvo, koji potpuno izuzima od poreza transfere deonica u preduzećima koja nisu na berzi. Zbog toga potreba za što ranijim poklanjanjem deonica je danas mnogo manja nego ranije.

**Povrat poreza na vlasništvo**

Da biste ostvarili pravo na ovakav povrat poreza, postoje dva uslova:

1. Morali biste da posedujete vlasništvo najmanje dve godine pre prenosa (ili da je to vlasništvo zamena za neko drugo koje ste posedovali dve godine u prethodnih pet godina). Međutim nije neophodno da ste stalno zaposleni u preduzeću.

2. Posao kojim se bavi preduzeće koje nije na berzi ne sme u celosti ili u najvećoj meri da bude:

a) Osiguranje

b) Poslovi na berzi

c) Prodaja nekretnina

d) Investicije

Ukoliko su ova dva kriterijuma ispunjena, povrat poreza se vrši tako što se vrednost prenetog vlasništva snižava za 100% (praveći ga tako izuzetkom od poreza na nasledstvo). Povrat poreza može biti uzalud potrošen ako ga nije moguće dobiti kada stigne nalog za naplatu poreza. Često bračni parovi ostavljaju veći deo svoje imovine jedno drugom tako da nalog za naplatu poreza stigne nakon smrti drugog supružnika, jer se pokloni supružnika tokom života ili nakon smrti ne oporezuju. Nakon druge smrti je moguće tražitipovrat poreza. Žena često nadživi svog supruga i ako je osnovna delatnost preduzeća trgovina, moguće je da će ona želeti da ga proda nakon njegove smrti (naročito ako je suprug vodio preduzeće). Prodajom preduzeća dobija se novac koji tada predstavlja zamenu za suprugova primanja. Međutim, porez na kapitalnu dobit se naplaćuje za poklone u toku života (u nekim slučajevima je moguće dobiti „penzionerski“ povrat poreza). U slučaju poreza na kapitalnu dobit, najbolje bi bilo zadržati deonice do smrti i time ga izbeći, ali to je u suprotnostima sa savetima u slučaju poreza na nasledstvo. Najlošiji ishod bi usledio ako bi se deonice poklonile kratko pre smrti, onda bi bilo potrebno platiti i porez na nasledstvo i porez na kapitalnu dobit.

**Plaćanje poreza – zaključci**

Iako su pravila za plaćanje poreza kompleksna ipak je moguće izvući nekoliko korisnih saveta.

Prvo, mlad, zdrav deoničar bi trebalo da doživi bar jednu promenu vlasništva pre smrti i stoga ne bi bilo mudro da se pouzda u stopostotni povraćaj poreza na nasledstvo. Za njega bi bilo najbolje da deonice pokloni što ranije i to u vreme kada pravila za porez na nasledstvo nisu stroga.

Drugo, stariji deoničari bi trebalo da zadrže svoje deonice do smrti kako bi izbegli plaćanje poreza na kapitalnu dobit. S druge strane, deoničar koji ima pravo na „penzionerski“ povrat ovog poreza (pravo se stiče sa 50 godina) bi trebalo da pokloni svoje akcije što ranije.

Treće, svi deoničari moraju da razviju strategiju porodičnog preduzeća, ali ne prema pravilima o plaćanju poreza. Pripadnici mlađe generacije često imaju svoje planove i možda neće lako prihvatiti situaciju u kojoj starija generacija zadržava kontrolu (i vodi preduzeće) u vreme kada treba da se penzioniše.

**FONDOVI**

Fond je način da se sredstva prepišu osobi ili instituciji koja ih poseduje u ime nekog trećeg. On omogućava da se preduzeća prenesu na sledeću generaciju na poreski efikasan način. Njihova popularnost u poslovnom planiranju porodičnih preduzeća je značajno porasla proteklih godina.

 Osoba koja poklanja novac za fond i obično ga osniva naziva se osnivač. Ona prenosi svoje vlasništvo nad sredstvima na zastupnike koji ta sredstva prenose na druge korisnike. Fond je veoma fleksibilno sredstvo, jer omogućava zastupnicima da prošire broj korisnika ili da vrate novac osnivaču. Većina fondova pripada nekoj od ove tri kategorije:

1. Životni fond (fond u kome se prenose celokupna sredstva) – jedna ili više osoba imaju pravo na prihod (doživotno ili vremenski ograničeno).
2. Diskrecioni fond - ne postoji osoba kojoj su prepisana sredstva. Na zastupnicima je da odluče ko će biti korisnici fonda.
3. Fond za održavanje i razvoj - vrsta diskrecionog fonda koji se osniva za decu i podleže pravilima o porezu na nasledstvo sa olakšicama.

 Osnivanje fonda poklanjanjem akcija nudi rešenje onim vlasnicima preduzeća koji žele da zadrže kontrolu nad odlukama koje se tiču kompanije. Vrednost udela u vlasništvu deonica je prikazan u tabeli 10.2.

**Tabela 10.2 Interesi u okviru privatnog preduzeća**

|  |  |
| --- | --- |
| Udeo u vlasništvu nad deonicama  |  Komentar |
|  0 - 9%  10 – 25% 26 – 49%  50%  51% 75% 90% 100% | Manja prava koja služe za zaštitu od većinskihdeoničaraPotreban je njihov pristanak pre nego što se ponuda kompanije proglasi bezuslovnomMože da blokira neuobičajenu ili posebnuodluku (prodaja kompanije ili nekih njenihdelovaMože da blokira svaku odluku koja se tiče preduzeća, kao što je imenovanje direktora.Ako su ostale deonice podeljene, on je najvećideoničar - kontroliše kompaniju uz pomoć jednog deoničara ili ako nema nekih manjih deoničaraKontroliše kompanijuMože da donese neobičnu ili specijalnu odlukuMože da prihvati ponudu za deonice kompanijekako bi sprečio uticaj manjih deoničaraApsolutna kontrola |

Ako je, na primer, deoničarski kapital jednako raspoređen između dva brata, i ukoliko ćerka jednog od njih poseduje jednu deonicu i odluči da, glasa u korist strica, kontrola nad glasanjem prelazi potpuno u ruke strica. Međutim ako se deonice poklone u životni ili u fond za održavanje i razvoj ne plaća se porez na nasledstvo, ukoliko donator nadživi sedmogodišnji rok. Na ovaj način donator efikasno prenosi bogatstvo na porodicu zadržavajući kontrolu nad glasanjem u preduzeću. Poklon takođe čuva deonice od prodaje nakon smrti radi plaćanja poreskih obaveza.

 Još jedna prednost fondova je u tome što sve deonice mogu da se prenesu u paketu na troje ili četvoro dece. Do podele deonica između njih će doći tek kasnije. Ovo može biti korisno ukoliko su deca još mala i ne zna se ko će od njih raditi u preduzeću. U tom slučaju je najbolje koristiti fond za održavanje i razvoj.

 Za stariju decu ili u porodicama gde je situacija komplikovana (razvod u najavi na primer) alternativno rešenje predstavlja diskrecioni fond. Ovde treba napomenuti da, za razliku od druga dva fonda, za ovaj fond se plaća porez na nasledstvo.

**Dobrotvorni fondovi**

Još jedan način zaobilaženja plaćanja poreza na nasledstvo je osnivanje dobrotvornih fondova i poklanjanje deonica njima. Osnivač može biti i zastupnik, jer tako zadržava kontrolu nad glasanjem. Neke dividende kompanije prelaze u fond bez naplate poreza, a za one na koje je plaćen porez moguće je dobiti povrat poreza.

 Preko dobrotvornih fondova vrednost deonica se izmešta izvan porodica, jer se koristi u dobrotvorne svrhe, ali porodica zadržava glasačku kontrolu. Može da se koristi ukoliko donor ne želi više da poklanja sredstva tokom života, a porodica želi da se osigura od prinudne prodaje deonica nakon smrti. Deonice se ostavljaju u fond tokom života ili nakon smrti, testamentom.

**Procena vrednosti**

 Važno je potražiti profesionalni savet kada se radi o proceni vrednosti deonica i poklanjanju vlasništva, jer se procena može pretvoriti u takmičenje u kome poreska uprava nameće veću vrednost, dok poreski obveznik pokušava da je spusti.

 Ako transfer podleže porezu na nasledstvo procenjuje se gubitak donatora, a ne zarada osobe koja dobija vlasništvo. Dakle, neophodno je proceniti vrednost preduzeća pre i nakon poklanjanja i primenjuje se popust za preduzeća koja su sastavni deo većih kompanija. Primera radi, 10% deonica takvog preduzeća vrede manje od 10% deonica cele kompanije, jer ono ima mali uticaj na glasanje kada se radi o poslovnim pitanjima kompanije.

**Dobre strane životnog osiguranja**

U suštini postoje dva načina smanjivanja poreza na nasledstvo.

Prvi pristup je što više poklanjati deonice u toku života i koristiti povrat poreza i izuzetke kod plaćanja poreza. Iako će ovo smanjiti porez, neće ga u potpunosti zaobići.

Drugi pristup je prihvatanje poreza uz životno osiguranje koje obezbeđuje novac za naslednike kako bi mogli da ispune poreske obaveze.

Kod efikasnog poslovnog planiranja kombinuju se ova dva metoda. Ali životno osiguranje može da ponudi i rešenje za niz drugih problema porodičnog preduzeća. Na primer, ono može da :

* obezbedi sredstva za ugovore o kupovini akcija od strane porodice.
* bude izvor finansiranja za one članove porodice koji nisu aktivni u preduzeću, ostavljajući tako akcije aktivnim članovima.
* garantuje finansijsku sigurnost supružnika.
* bude kompenzacija za gubitak koji nastaje u preduzeću smrću vlasnika (osiguranje ’’ključnog čoveka’’) i može da zaštiti kapital pokrivajući troškove.
* omogući živim deoničarima da otkupe akcije koje su bile u vlasništvu preminulog.

**ZAKLJUČAK**

 Pregled filozofije poslovnog planiranja porodičnih preduzeća sa smernicama treba da posluže kao vodič za razmišljanje i uvod u osnovne metode za ostvarivanje poslovnog plana. Sve ostalo zavisi od okolnosti u kojima se nađe pojedinac, preduzeće ili porodica. Imajući u vidu kompleksne i promenljive poreske zahteve ovo je područje u kome bi trebalo da potražite profesionalnu pomoć.

Važna poruka koju ovaj kratki pregled donosi je da postoje mnoge mogućnosti za fleksibilno i poreski efikasno poslovno planiranje. Detaljno planiranje na vreme i primena tog plana su ključni i takva preduzeća neće doći u situaciju da moraju da budu prodata nakon smrti vlasnika kako bi se pokrili poreski troškovi.

*Prenos preduzeća: ključni saveti*

|  |
| --- |
| * Vlasnici preduzeća mogu značajno da smanje ili da odlože plaćanje poreza pri prenosu preduzeća, ali to zahteva pažljivo planiranje.
* Kontinuitet preduzeća, prestanak rada i porodične potrebe predstavljaju osnovu poslovnog planiranja.
* Prenos preduzeća u prave ruke u sledećoj generaciji može različito da tretira naslednike u zavisnosti od njihove aktivnosti u preduzeću i prenos glasačkih prava na odabrane naslednike.
* Razgovarajte sa naslednicima i objasnite im šta želite da postignete svojim poslovnim planom.
* Smanjite poreske troškove preko fondova i poklanjajući akcije tokom života. Sve preostale poreske obaveze može da pokrije životno osiguranje.
 |

1. Porodično upravljanje (IFC)
2. Porodični statut
3. Politike zapošljavanja članova porodice
4. Politike u pogledu posedovanja akcija od strane članova porodice
5. Institucije porodičnog upravljanja
6. Porodična skupština
7. Porodični savet
8. Porodična kancelarija
9. Druge porodične institucije

[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/80fa3511-2681-4169-8805-f5b1e65ef4db/Family+Business+Handbook+-+Serbian.pdf?MOD=AJPERES&CVID=khQ-2vG](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/80fa3511-2681-4169-8805-f5b1e65ef4db/Family%2BBusiness%2BHandbook%2B-%2BSerbian.pdf?MOD=AJPERES&CVID=khQ-2vG)

II ODELJAK: PORODIČNO UPRAVLJANJE ................ 23

1- Porodični statut .................................................................................24

1.1. Politike zapošljavanja članova porodice....................................... 25

1.2. Politike u pogledu posedovanja akcija članova porodice .......... 30

2- Institucije porodičnog upravljanja ....................................................31

2.1. Porodična skupština .......................................................................31

2.2. Porodični savet ...............................................................................32

2.3. Porodična kancelarija ....................................................................34

2.4. Druge porodične institucije ...........................................................35

**Vežbe**

Obraditi 1 ili 2 porodične firme po izboru i prepoznati 1 ili 2 upravljačka izazova koji se odnose na orijentaciona pitanja UPP

<https://www.vps.ns.ac.rs/zaposleni/tatjana_djuric_kuzmanovic/>

[Orijentacione teme](https://www.vps.ns.ac.rs/wp-content/uploads/2018/04/Orijentacione-teme-master-UPP-2018.docx)

Napisati o tome kratak esej i poslati na mejl tanjadjk@eunet.rs

Studenti koji su uradili eseje pišu seminarske radove na dogovorenu temu i uz preporučenu literaturu i šalju na komentar i ocenu.

Studenti koji su uradili i esej i seminarski rad pristupaju izradi studija slučaja odabrane porodične firme iz eseja.

Rezultati kolokvija održanog 7-05.2020. objavljeni su na stranici

<https://www.vps.ns.ac.rs/zaposleni/tatjana_djuric_kuzmanovic/>

kod obaveštenja