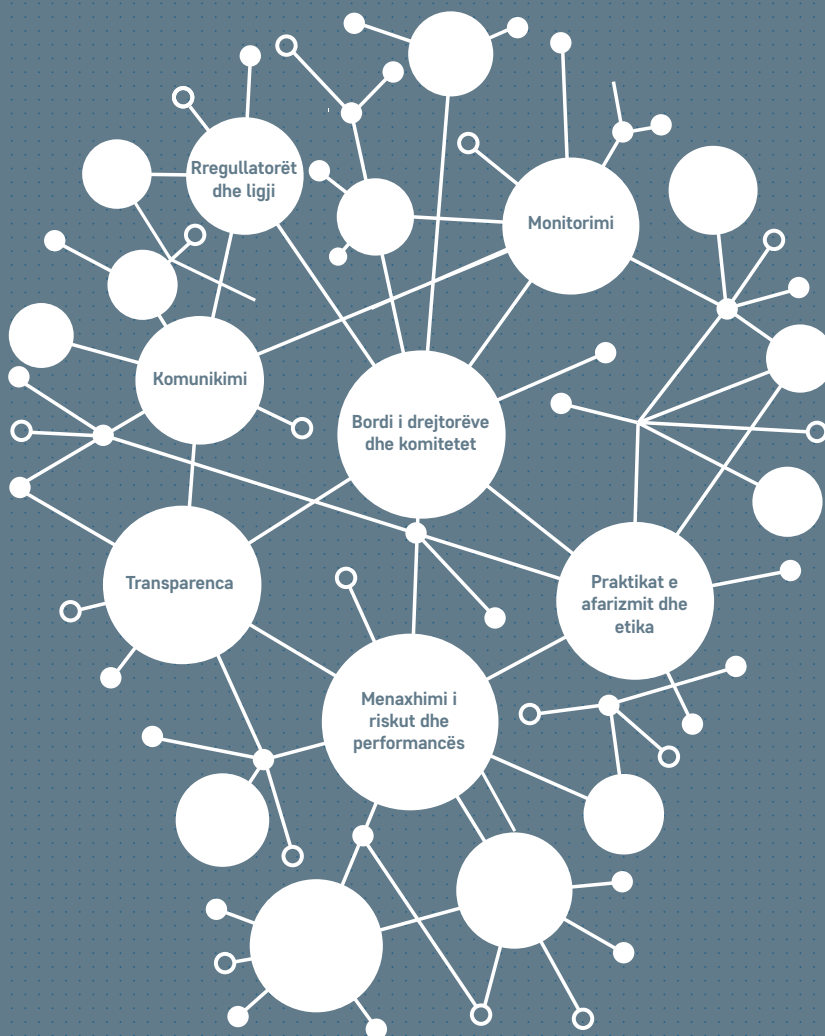




INSTITUTI
RIINVEST PËR
KËRKIME
ZHVILLIMORE

QENDRA PËR
NDËRMARRJE
NDËRKOMBËTARE
PRIVATE



QEVERISJA KORPORATIVE NË BIZNESET FAMILJARE NË KOSOVË



INSTITUTI
RIINVEST PËR
KËRKIME
ZHVILLIMORE

QENDRA PËR
NDËRMARRJE
NDËRKOMBËTARE
PRIVATE



QEVERISJA KORPORATIVE NË BIZNESET FAMILJARE NË KOSOVË

2015

Financuar nga:

Publikimi është pjesë e projektit "Përmirësimi i llogaridhënies dhe qeverisjes në bizneset familjare në Kosovë", i cili është financuar nga Qendra për Ndërmarrje Private Ndërkombëtare (CIPE) nga Washington D.C.

**Deklaratë mohimi**

Këndvështrimet e shprehura në këtë raport janë të autorëve dhe nuk përfaqësojnë domosdoshmërisht ato të mbështetësve. Riinvest merr përsipër përgjegjësinë e plotë për përmbajtjen e këtij raporti.

Përgatitur nga:

Agon Nixha, Alban Hashani,
Lumir Abdixhiku dhe Saxhide Mustafa

Konsulent ndërkombëtar:

Iraj Hashi

Konsulent ndërkombëtar:

Faton Selani

Origjinali është shkruar në gjuhën angleze.

Botuar nga:

INSTITUTI RIINVEST
Lidhja e Prizrenit no. 42
Prishtinë 10000, Republika e Kosovës
Tel: + 381 (0)38 244320; 223816
www.riinvestinstitute.org





QEVERISJA KORPORATIVE NË BIZNESET FAMILJARE NË KOSOVË

Ky studim është një analizë e gjendjes së zhvillimit të qeverisjes së korporatave në biznese familjare në Kosovë. Analiza bazohet në të dhëna parësore dhe dytësore. Të dhënat parësore përfshijnë një anketë, të porositur enkas për këtë projekt, me bizneset më të mëdha familjare në Kosovë. Të dhënat dytësore përfshijnë raportet e publikuara nga akademikë dhe organizata të ndryshme, si dhe rishikimin e legjislacionit përkatës. Ky studim është pjesë e një projekti më të gjerë lidhur me bizneset familjare të cilin Instituti Riinvest është duke e zbatuar me mbështetjen e Qendrës Ndërkombëtare për Ndërmarrje Private (CIPE). Riinvest është i angazhuar që të luaj një rol aktiv në promovimin e rëndësisë së qeverisjes së shëndoshë korporative si një faktor kryesor që ndikon në suksesin e zhvillimit të një ekonomie të tregut në Kosovë.

Riinvest dëshiron të falënderoj CIPE-n për mbështetjen e këtij projekti dhe aktiviteteve tjera të ndërlidhura. Gjithashtu Riinvest dëshiron të falënderoj Odën Ekonomike të Kosovës (OEK) si dhe menaxherët dhe/apo pronarët e ndërmarrjeve për bashkëpunimin e tyre gjatë zbatimit të këtij projekti. Riinvest dëshiron të falënderojë të gjitha palët e përfshira në përgatitjen e këtij raporti për kontributin e tyre, ndërsa merr përsipër përgjegjësinë për përmbajtjen e tij.

Riinvest, 2015

PËRMBAJTJA

Shkurtesat.....	7
PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE.....	8
1. Hyrje.....	10
2. Rasti biznesor për qeverisjen korporative	11
3. Roli i qeverisjes korporative në biznese familjare	12
4. Aspektet ligjore të qeverisjes korporative në Kosovë.....	14
5. Metodologjia.....	15
6. Qeverisja korporative tek bizneset familjare në Kosovë: të gjeturat nga anketa	16
6.1 Përshkrimi i mostrës	16
6.2 Bordi i drejtorëve	16
6.3 Qeverisja korporative, planifikimi dhe trashëgimia	20
6.4 Hapja e të dhënave biznesore	22
6.5 Niveli i vetëdijësimit mbi parimet e qeverisjes korporative	24
7. Konkluzionet dhe politikat rekomanduese.....	24
Referencat.....	26
Shtojcat	28

SHKURTESAT

CEO → Drejtor Ekzekutiv

CIPE → Qendra për Ndërmarrje Ndërkombëtare Private

BE → Bashkimi Evropian

BPV → Bruto Produkti Vendor

IFC → Korporata Ndërkombëtare Financiare

OEK → Oda Ekonomike e Kosovës

OECD → Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik

PICG → Instituti i Pakistanit për Qeverisje Korporative

Riinvest → Instituti Riinvest për Kërkime Zhvillimore

SPSS → Pakoja Statistikore për Shkenca Sociale

1. PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE

Ky studim është analizë gjithëpërfshirëse e zhvillimit të qeverisjes korporative në bizneset familjare në Kosovë.¹ Koncepti i qeverisjes korporative është subjekt i përkufizimeve të ndryshme. Ky studim i përmbahet përkufizimit më të përdorur – i cili e përshkruan qeverisjen korporative si një set rregullash dhe rregulloresh, si dhe principeve vullnetare, qeverisjes së marrëdhënive dhe bashkëpunimeve mes akterëve dhe ndërmarrjeve të ndryshme, duke përfshirë aksionarët, menaxhmentin, drejtorët dhe hisedarët tjerë (OECD, 2004). Studimi është i bazuar në një anketë të krijuar enkas për këtë projekt si dhe në të dhëna tjera të mbledhura nga burime dytësore. Studimi paraqet pikëpamjet e mbledhura të menaxherëve apo/dhe pronarëve të bizneseve më të mëdha familjare në Kosovë. Rezultatet sugjerojnë që qeverisja korporative është temë relativisht e re në Kosovë, duke u shfaqur në vëmendjen e publikut vetëm gjatë viteve të fundit. Megjithatë, bizneset e mëdha familjare po bëhen gjithnjë e më të vetëdijshme për rëndësinë e saj dhe po kërkojnë udhëzime në adaptimin e praktikave të duhura të qeverisjes.

Bizneset familjare janë shtylla kryesore e shumë ekonomive rreth botës. Ato mbesin formë mbizotëruese e biznesit në mbarë botën. Ngjashëm edhe në Kosovë, bizneset familjare përbëjnë rreth 85 përqind të bizneseve, edhe pse një shumicë prej tyre janë të madhësisë së vogël apo të mesme. Pavarësisht madhësisë së tyre, bizneset familjare ballafaqohen me sfida të veçanta, sfida të cilat janë të brendshme në strukturën e tyre organizative. Këto sfida u pamundësojnë atyre që të tërheqin dhe të mbajnë kapital njerëzor me cilësi të lartë, marrjen e borxhit dhe kapitalit me kosto të ulët dhe sigurimin e qëndrueshmërisë afatgjate. Duke qenë se bizneset familjare kalohen tek gjeneratat pasuese, gjasat për mbijetesën e tyre zvogëlohen në mënyrë të konsiderueshme. Një studim i fundit i cituar nga PICG (2008), sugjeron që 85% e bizneseve familjare shuhen krejtësisht para gjeneratës së katërt. Qeverisja korporative mund të veprojë si një mjet efikas në promovimin e rritjes dhe qëndrueshmërisë së bizneseve familjare. Në kontekstin aktual, qeverisja korporative gjerësisht i referohet mekanizmave, proceseve dhe

lidhjeve sipas së cilave bizneset familjare kontrollohen dhe udhëhiqen.²

Fokusi i studimit aktual është në 50 bizneset familjare më të mëdha në Kosovë. Përderisa shumica e këtyre bizneseve kanë shënuar rritje dhe zgjerim të operacioneve të tyre, duke zhvilluar brendin e tyre dhe duke u vendosur si akterë të rëndësishëm për zhvillimet e mëtutjeshme të perspektivave ekonomike në Kosovë, pothuajse të gjitha prej tyre ende ballafaqohen me sfida serioze në zhvillimin e tyre të mëtutjeshëm, dhe vuajnë nga rritja. Përmirësimet në qeverisjen korporative konsiderohen kyçe në mesin e sfidave me të cilat ballafaqohen këto biznese. Duke folur gjerësisht, korniza e qeverisjes korporative është e vëzhguar në mënyrë shumë të dobët, duke shkaktuar deficienca serioze në dy fusha kyçe: dallimi mes funksioneve pronësore dhe menaxheriale, dhe çështja e pazgjidhur e trashëgimisë. Injektimi i parimeve moderne të qeverisjes korporative në strukturat dhe praktikave të tyre, është i një rëndësie kyçe për rritjen e tyre, krijimin e mundësive të reja të punësimit dhe zmadhimin e kontributit të tyre në zhvillimin ekonomik të shoqërisë. Një biznes familjar i qeverisur mirë mund të ndikojë tek të gjithë njësitë e ndërlidhura ekonomike si distributorët, tregtarët, dhe rrjedhimisht konsumatorët të cilët bashkëpunojnë me ta. Praktikave të qeverisjes së mirë së shumicës së bizneseve pritet të rrjedhin pozitivisht tek partnerët e tyre biznesor dhe të ndikojnë pozitivisht tek ta. Adaptimi i një kornize efektive të qeverisjes korporative nga bizneset familjare, do të kontribuojë në performancë më të mirë të tyre, do të përmirësojë transparencën dhe llogaridhënien e tyre, dhe po ashtu do të ketë ndikim pozitiv në operimin e ekonomisë si tërësi.

1 Nuk ka përkufizim specifik për bizneset familjare brenda kornizës ligjore ekzistuese, e cila rregullon ligjin e kompanive në Kosovë. Megjithatë, përgjatë këtij studimi biznesi familjar i referohet një kompanie në të cilën shumica votuese është në duart e familjes kontrolluese; duke përfshirë themeluesin(sit). [frazja e fundit është jo relevante; pavarësisht asaj se a donë ta kalojnë biznesin tek familja e tyre, ata janë ende FOBs]

2 Përgjatë këtij studimi, qeverisja korporative i referohet një sërë rregullash dhe rregulloreve, si dhe principeve vullnetare, të cilat rregullojnë marrëdhëniet dhe bashkëpunimin në mes të akterëve të ndryshëm në ndërmarrje, duke përfshirë aksionarët, menaxhmentin, drejtorët dhe palët tjera të interesit. Përpos kësaj, termi i referohet po ashtu strukturës brenda së cilës qëllimet dhe objektivat janë vendosur, mjetet dhe mënyrat e arritjes së këtyre qëllimeve dhe objektivave, dhe mekanizmave që monitorojnë (OECD, 2004). Ngjashëm, përgjatë këtij studimi, principet e qeverisjes korporative i referohen principeve të zhvilluara nga Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik (OECD). Këto principe përdoren gjerësisht si matës të qeverisjes së mirë korporative rreth botës. Ato janë të përmbledhura në Kutin nr. 1.

Disa prej gjetjeve kryesore të këtij studimi janë:

- Korniza ligjore, e cila merret me qeverisje korporative të kompanive private dhe përfshin bizneset familjare në Kosovë, është e dobët dhe e mangët. Ligji mbi organizatat biznesore është ligji kryesor i cili synon të promovojë dhe të lehtësojë themelimin efikas, regjistrimin, operimin, dhe mbylljen e biznesit në vend. Ky ligj megjithatë nuk përmban dispozita të detajuara për qeverisje korporative të cilat aplikohen tek të gjitha bizneset private.
- Në fakt nuk ka dispozita ligjore të cilat i detyrojnë bizneset private, duke përfshirë bizneset familjare ti përmbahen praktikave të shëndosha të qeverisjes korporative. Mungesa e kushteve të vëna për bizneset private në përputhje me parimet e qeverisjes korporative, kryesisht i atribuohet mungesës së tregjeve të bursës në Kosovë dhe rregulloreve specifike për kompanitë private në Kosovë në lidhje me qeverisjen korporative. Riinvest nuk avokon dispozitat e tilla ligjore të cilat e bëjnë aplikimin e praktikave të qeverisjes korporative si të detyrueshëm, pasi që ato mund ti shtohen barrës së aplikueshmërisë me të cilën kompanitë veçse përballen. Përkundrazi, Riinvest përpiqet të promovojë dhe të elaborojë rastin biznesor për qeverisje korporative e cila do të nxit aplikim vullnetar të principeve të qeverisjes korporative pavarësisht kornizës ligjore në vend.
- Rezultatet e anketës zbulojnë se më shumë se dy të tretat e bizneseve të cilat ishin temë e analizës kanë një far forme të bordit të drejtorëve dhe më shumë se dy të tretat e takimeve të bordeve, mbahen në baza mujore. Numri mesatar i anëtarëve të bordit është 3.5, numër i cili është shumë më i vogël se mesatarja e Bashkimit Evropian (BE) e cila është 7.4 anëtarë. Numri i kufizuar i anëtarëve të bordit nënkupton mundësi më të madhe për bordin që të arrijë vendime pa debat të duhur dhe analizë serioze, dhe mund të dominohet më lehtë nga interesa të caktuara të anëtarëve- të atyre që i përkasin familjes themeluese.
- Rezultatet e anketës po ashtu tregojnë që përbërja e drejtorëve të bordit është e dominuar nga anëtarët e familjes. Përafërsisht vetëm një në dhjetë biznese të cilët kanë bord, po ashtu kanë ekspertë profesionalë të jashtëm të përfshirë në bord.
- Për më tepër, rezultatet e anketës tregojnë që pronari i biznesit në shumicën e rasteve është edhe drejtori ekzekutiv. Po ashtu, është një interferencë e madhe në mes të rolit të drejtorit ekzekutiv dhe atij të kryesuesit të bordit të drejtorëve.
- Një shumicë e bizneseve të anketuara kanë një lloj të dokumenteve të brendshme të cilat në një formë udhëzojnë funksionimin e tyre të përgjithshëm. Ky rezultat i kënaqshëm, duhet të interpretohet me kujdes pasi që për më tepër është kërkesë ligjore që të ketë një statut si dokument kushtetues, i cili përmban dispozita që qeverisin menaxhmentin dhe operacionet e biznesit.
- Sa i përket hapjes dhe transparencës, rreth 80 përqind të bizneseve të anketuara kanë ueb-faqe ku i paraqesin informatat si: profili i ndërmarrjes, rregulloret, lista e anëtarëve të bordit dhe biografitë e tyre, mes tjerash. Megjithatë, shqetësim serioz mbetet fakti që vetëm një në shtatë kompani vënë në dispozicion pasqyrat financiare, stafit të tyre. Përderisa bizneset dorëzojnë pasqyrat financiare për qëllime tatimore, ende asnjë prej tyre nuk i vejnë në dispozicion të publikut në ueb-faqet e tyre.
- Rreth një e treta e bizneseve të anketuara nuk kanë dëgjuar asnjëherë për principet OECD, të qeverisjes korporative. Ato që kanë dëgjuar, jo domosdoshmërisht i dinë specifikat e këtyre principeve, dhe jo domosdoshmërisht i implementojnë ato.

1. HYRJJE

Ekonomia e Kosovës dominohet nga bizneset familjare. Ata janë kontribuuesit më të mëdhenj në punësim dhe prodhim. Në vitet e fundit, bizneset e mëdha familjare kanë ngritur në mënyrë të dukshme kapacitetet e tyre financiare dhe mundësitë ekonomike, por strukturat e tyre qeverisëse dhe menaxheriale kanë mbetur ende bazike, tradicionale, dhe çka është më me rëndësi, të pa përshtatshme për të trajtuar nevojat e tyre për një ekonomi moderne. Funkcionet e pronësisë dhe të menaxhmentit nuk janë të ndara, dhe anëtarët e familjes mbajnë vende të ndryshme menaxheriale, pa i zënë ato në mënyrë meritore. Në shumicën e rasteve, bordet e këtyre kompanive nuk funksionojnë në mënyrë efektive dhe puna e tyre fshihet përmes mungesës së llogaridhënies dhe transparencës, e ndihmuar nga strukturat e veçanta ku shumica e aksioneve janë në pronësi të familjes.

Pothuajse të gjitha këto kompani, përballen me sfida serioze në zhvillimin e tyre të mëtutjeshëm, dhe vuajnë nga rritja. Instituti Riinvest përgjatë anketave të rregullta vjetore dhe diskutimeve në tryeza të rrumbullakëta me komunitet biznesor, u bë i vetëdijshëm se bizneset familjare kanë nevojë të madhe për udhëzime dhe informata në adaptimin e praktikave të mira qeverisëse. Përmirësimet në qeverisje korporative konsiderohen si sfida kyçe me të cilat ballafaqohen këto ndërmarrje. Qeverisja korporative, në kuptimin e parimeve të OECD-së, vëzhgohet shumë dobët ose aspak, duke shkaktuar deficienca serioze në dy fusha kyçe: dallimi mes funksioneve pronësore dhe menaxheriale, dhe çështja e pazgjidhur e trashëgimisë. Injektivimi i principeve moderne të qeverisjes korporative në strukturat dhe praktikat e tyre, është i një rëndësie kyçe për rritjen e tyre, krijimin e mundësive të reja të punësimit dhe zmadhimin e kontributit të tyre në zhvillimin ekonomik të shoqërisë.

Praktikat e qeverisjes korporative shpijnë në demokritizimin e ndërmarrjeve dhe promovojnë rolin e sektorit privat në zhvillimin demokratik të shoqërisë. Qeverisja korporative promovon sistemin meritore në rekrutim dhe promovim. Po ashtu ngrit llogaridhënien, transparencën, dhe bashkëpunimin përderisa shpërndan fuqinë korporative. Ndërton mirëkuptim, besim, korrektësi dhe llogaridhënie jo vetëm mes palëve të interesit por po ashtu edhe në mes të hisedarëve më të gjerë shoqëror.

Instituti Riinvest, në bashkëpunim me Qendrën për Ndërmarrje Ndërkombëtare Private (CIPE), ka qenë i përfshirë

në implementimin e projekteve të rëndësishme në Kosovë të ndërlidhura me qeverisjen korporative në Kosovë. Fokusi i këtyre projekteve fillimisht ka qenë në Ndërmarrjet në Pronësi Publike (POEs) të cilat janë ndërmarrje të shërbimeve dhe ofrojnë shërbime publike, bazike për qytetarët e Kosovës, si dhe për institucionet financiare (bankat dhe kompanitë e sigurimit)³. Aktivitetet brenda këtyre projekteve kanë krijuar përmirësime pozitive në fushën e qeverisjes korporative, duke e ngritur vetëdijen publike lidhur me temën, dhe duke e përmirësuar kornizën ligjore, dhe në këtë mënyrë duke arritur që të inkurajojnë ndryshime në implementimin e parimeve të qeverisjes korporative. Pas përfundimit të suksesshëm të projekteve të lartpërmendura, Riinvest tani është i angazhuar në promovimin e parimeve moderne të qeverisjes korporative në bizneset familjare në Kosovë. Duke pasur parasysh rëndësinë e tyre relative për ekonominë e Kosovës, fokusimi në këtë sektor të rëndësishëm duket si një vazhdimësi natyrale e projekteve të mëhershme mbi qeverisjen korporative. Instituti Riinvest, konsideron se një vlerësim i gjendjes aktuale të qeverisjes korporative në bizneset familjare si dhe përgatitja e politikave të qarta rekomanduese për përmirësimin e praktikave qeverisëse dhe ndihma për këto biznese në themelimin e praktikave të tilla, është shumë e duhur në këtë fazë të zhvillimit në Kosovë.

Ky studim është i organizuar si në vijim. Seksioni i radhës prezanton një rast biznesor për qeverisje korporative. Seksioni 2 paraqet një rast biznesor për qeverisjen korporative. Seksioni 3 jep një pasqyrë të përgjithshme të rolit të qeverisjes korporative në bizneset familjare, i përcjellë me një diskutim mbi kornizën ligjore e cila rregullon qeverisjen korporative në Kosovë, i sjellë në Seksionin 4. Seksioni 5 përshkruan metodologjinë e përdorur në përgatitjen e këtij studimi. Seksioni 6 prezanton gjetjet kryesore të anketës me bizneset më të mëdha familjare në Kosovë. Këto gjetje tentojnë ti hedhin një sy mënyrës se si bizneset familjare veprojnë ndaj praktikave të qeverisjes korporative. Seksioni 7 sjell disa vërejtje konkluzive dhe politika rekomanduese.

³ Këto projekte përfshijnë: Corporate governance and transparency in publicly-owned enterprises in Kosovo 2005-2006 (Riinvest, 2006); Corporate governance and transparency in financial institutions and follow-up report on corporate governance in Kosovo 2007-2009 (Riinvest, 2009); Corporate governance in publicly-owned enterprises in Kosovo 2011-2012 [(Riinvest, 2012) - as part of the project 'Improving transparency and governance of public funds in Kosovo'].

2. RASTI BIZNESOR PËR QEVERISJEN KORPORATIVE

Korniza e qeverisjes korporative synon të mbrojë interesat e kompanisë dhe të aksionarëve (duke përfshirë aksionarët e vegjël), kreditorëve dhe investitorëve. Nëse investitorët dhe kreditorët sigurohen se investimet e tyre në kompani janë të sigurta, ata do të jenë më të gatshëm të investojnë në kompani. Kostoja e huazimit për kompaninë do të jetë më e ulët dhe qasja e saj në financa të jashtme do të përmirësohet. Investitorët e huaj po ashtu, do të jenë më të gatshëm të investojnë në kompani me qeverisje më të mirë korporative. Qeverisja e mirë korporative do të sigurojë që kompania e tyre prodhon rregullisht dhe saktësisht informata financiare të cilat e portretizojnë pozitën reale financiare të kompanisë dhe mundësojnë informata të kohë pas kohshme për kreditorët, investitorët dhe tregun. Një kornizë e mirë e qeverisjes korporative do të vendosë në mënyrë të qartë rolet dhe përgjegjësitë e bordit dhe të drejtorëve, do të sigurojë që financat e kompanisë janë në rregull dhe risqet me të cilat përballet kompania, vlerësohen në mënyrë të duhur nga profesionistë, dhe në këtë mënyrë shmanget marrja e vendimeve me rrezik të tepruar.

Një qeverisje korporative e përmirësuar, do të ketë efekt më të gjatë në performancën e kompanisë përmes procesit të përmirësuar të vendimmarrjes, mbikëqyrjes dhe llogaridhënies. Një prej studimeve më të cituara dhe më me influencë akademike në këtë fushë, është Gompers, et al. (2003), i bazuar në një studim me 1500 kompani amerikane, duke përdorur 24 indikator qeverisës të zhvilluar nga Qendra për Investime dhe Hulumtime Institucionale. Ata gjejnë një relacion pozitiv në mes të rangimit të qeverisjes korporative dhe vlerësimit të kompanisë dhe profiteve të saja në periudhën 1990-1999. Rezultatet janë konfirmuar edhe nga një studim tjetër me influencë nga Bebchuk, et al. (2004), nga periudha e njëjtë, i cili përdori vetëm gjashtë indikatorë qeverisës të përdorur në studimin paraprak, dhe arriti në përfundim se ka një relacion pozitiv dhe signifikant në mes të indikatorëve qeverisës dhe vlerës së kompanisë, si dhe kthimit të aksionarëve. Drobetz, et al. (2004), përsëriti Gompers-in, et al. (2003) për kompanitë gjermane dhe arriti në të njëjtin përfundim. Por studimi më i gjerë i ndikimit të qeverisjes së mirë korporative është realizuar nga Deutsche Bank (2003, 2004a, 2004b, 2005a, 2005b, 2006) duke mbuluar

kompani në Britaninë e Madhe, Amerikë dhe Azi. Këto studime kanë konfirmuar relacionin pozitiv në mes të kualitetit të qeverisjes korporative dhe performancës së kompanisë.

Nga këndvështrimi i shoqërisë, një sistem i mirë i qeverisjes korporative, ka gjasë të zvogëlojë nivelin e korrupsionit në një vend, dhe të përfitojë i gjithë vendi. Nëse vendosen dispozitat e duhura të qeverisjes korporative rreth caktimit të anëtarëve të bordit, duke përfshirë anëtarë të pavarur ose jo të ekzekutivit, detyra e bordit për mbikëqyrje, transparencë, qartësi mbi strukturën e pronësisë, tregti të brendshme, dhe nëse transaksionet me palët e lidhura janë respektuar, do të ketë më pak hapësirë për nepotizëm, vetë-pasurim të bordit dhe menaxherëve, dhe marrjes së profiteve të kompanisë për përfitime personale. Nganjëherë argumentohet se aplikimi i kërkesave të qeverisjes korporative është i kushtueshëm për kompanitë dhe do të jetë në kurriz të profiteve të tyre. Është e domosdoshme të theksohet që edhe pse ka një kosto fillestare në themelimin e strukturave të qeverisjes së mirë dhe përputhje me dispozitat e tyre, përfitimet e lartpërmendura do të peshojnë shumë më shumë se kostot fillestare dhe do të sigurojnë që profiti dhe vlerësimi i kompanisë do të rritet për pronarët e saj.

3. ROLI I QEVERISJES KORPORATIVE NË BIZNESE FAMILJARE

Bizneset familjare përfaqësojnë shtyllën e aktivitetit ekonomik në shumë vende të zhvilluara dhe në zhvillim. Sipas Bizneseve Familjare Evropiane (2012), në shumicën e vendeve të botës, 60- 90 përqind e Bruto Produktit Vendor (BPV) jo-qeveritar, është krijuar nga bizneset familjare; ata janë përgjegjës për 50-80 përqind të të gjitha vendeve të punës në sektorin privat; ata përfaqësojnë 70-95 përqind të të gjitha subjekteve afariste; dhe rreth 85 përqind e të gjitha bizneseve fillestare (start-ups) të themeluarara me para të familjes. Situata është mjaft e ngjajshme në Kosovë, ku bizneset familjare përbëjnë pjesën më të madhe të të gjitha subjekteve afariste (vlerësuar në 85 përqind) dhe janë kontribuuesit kryesorë të aktivitetit ekonomik të vendit. Marrë parasysh peshën relative të tyre në ekonomi, është më se e rëndësishme të ndihmojmë krijimin e strukturave të shëndosha të qeverisjes për këto biznese që iu mundësojnë atyre të rriten dhe përparojnë në afat të gjatë.

Në fazat e hershme, bizneset familjare pasqyrojnë forcën e motivimit dhe përkushtimit të familjes themeluese, fleksibilitetin e tyre ndaj kushteve të pafavorshme dhe fleksibilitetin e nevojshëm për t'u marrë me vështirësi. Ato mund të rriten shumë shpejt për shkak të punës së palodhshme të themeluesve dhe aftësisë së tyre për të ri-investuar shumicën e fitimit të tyre pasi që ata nuk janë të kufizuar nga kërkesa e aksionarëve për pagesa të dividendit. Funkzioni i koordinimit, të paktën në fazat e hershme, mundësohet nga marrëveshjet joformale të familjes, besimi, vlerat familjare dhe besnikëria. Por, pavarësisht rritjes së shpejtë në fazat e tyre të hershme, vetëm një përqindje e vogël (5-15%) e tyre mbijetojnë deri në kohën kur brezi i tretë apo i katërt i pronarëve marrin biznesin përsipër. Pjesa më e madhe e bizneseve familjare shpërbëhet ose zhduken plotësisht deri në atë kohë (Gulzar dhe Wang, 2010). Një sistem i dobët dhe joefektiv i qeverisjes korporative është konsideruar si një nga arsyet kryesore për këtë normë të ulët të mbijetesës.

Një kornizë e shëndoshë e qeverisjes korporative pritet të mbështesë rritjen dhe qëndrueshmërinë afatgjatë të bizneseve familjare për disa arsye, duke përfshirë:

- **Fasilitimi i planifikimit të trashëgimisë për pronarët dhe menaxherët.** Kur themeluesi i një biznesi del në pension (ose vdesë), prona transferohet tek trashëgimtarët. Asgjë nuk ndikon më shumë në një biznes familjar se largimi i menaxherit pronarit themelues dhe transferimi i pushtetit tek pasardhësit e tij/saj. Transferimi mund të krijojë një humbje të vizionit dhe qëllimit, pasi trashëgimtarët mund të kenë pikëpamje të kundërta mbi mënyrën se si duhet të drejtohet biznesi ose se si duhet të zhvillohet. Mungesa e një linjë të qartë të autoritetit shpesh çon në rënien e një biznesi pas vdekjes apo daljes në pension të një sipërmarrësi të suksesshëm.
- **Ndarja e pronësisë dhe menaxhimit** Qeverisja e mirë korporative kërkon një bord të drejtorëve që ushtron mbikëqyrje mbi menaxherët. Pronarët (duke përfshirë familjen dominuese), do të përfaqësohen në bord dhe do të monitorojnë menaxherët, prandaj mbajnë kontrollin e tyre definitiv mbi kompaninë. Megjithatë, menaxhimi i aseteve të kompanisë i lihet menaxherëve profesional.
- **Reduktimi i ndikimit të konfliktit të interesave në mesin e anëtarëve të familjes.** Konfliktet shpesh lindin në mesin e anëtarëve të familjes që janë të përfshirë në biznes në çështjet që kanë të bëjnë me mënyrën se si të menaxhohet biznesi. Në raste të tjera, një tjetër lloj konflikti mund të lind kur disa anëtarë të familjes punojnë për biznesin e familjes, ndërsa të tjerët tërheqin vetëm dividendët. Kjo mund të çojë në pakënaqësi në mesin e disa anëtarëve të cilët mendojnë që ata të cilët punojnë në biznes tërheqin benefit më të madh se një pagë.
- **Përmirësimi i proceseve të menaxhimit.** Kur një biznes familjar rritet, marrëdhëniet midis pronarëve, menaxherëve dhe punonjësve bëhen shumë më komplekse. Në këtë mënyrë, qeverisja e mirë korporative përcakton politika të qarta dhe krijon një strukturë të qëndrueshme organizative me role të definuara, linja të raportimit, dhe përgjegjësi të përcaktuara qartë. Kjo gjithashtu tërheq një vijë të qartë në mesin e pronësisë dhe menaxhimit,

ku menaxhimi i është besnik të gjithë aksionarëve, dhe ka për detyrë diferencimin e politikë-bërjes strategjike dhe menaxhimin ditor. Gjithashtu, një qeverisje e shëndoshë korporative jep më shumë përparësi punësimit të menaxherëve profesional ndaj anëtarëve të familjes përgjatë rritjes së një biznesi familjar.

- **Nxitja e bashkëpunimit në mes organizatave të bizneseve.** Një kornizë efektive e qeverisjes siguron punësimin e menaxherëve profesionistë, rrit përmirësimin e menaxhimit dhe u mundëson atyre të identifikojnë partnerë strategjikë në një industri apo projekt. Qeverisja e mirë mundëson që menaxhmenti i dy apo më shumë bizneseve familjare të njohin përfitime të ndërsjella dhe rrit shanset për bashkëpunim. Ky bashkëpunim do të nxiste një mjedis të favorshëm për zhvillimin e organizatave më të mëdha të biznesit dhe do të rriste përfaqësimin e tyre kur avokojnë për çështje e shqetësimeve të përbashkëta.
- **Rritja e ndikimit pozitiv në ekonomi.** Një biznes familjar i madh i qeverisur mirë mund të ndikojë në të gjitha bizneset relevante si shpërndarësit, tregtarët me shumicë, konsumatorët, dhe të tjerë që bashkëpunojnë me të. Praktikant e mira të qeverisjes së një biznesi të madh shpesh përçohen tek bizneset e saj partnere dhe ndikojnë pozitivisht tek ato.
- **Njoftimi i politikave më të mira të rekrutimit dhe promovimit në firmë.** Një sistem i qeverisjes që siguron udhëzime të qarta për punësimin e anëtarëve dhe jo-anëtarëve të familjes dhe krijon një sistem të paanshëm promovicioni të bazuar në performancë ndihmon mbijetesën e një biznesi familjar, duke reduktuar qarkullimin e shpejtë të kapitalit njerëzor që është i kushtueshëm për çdo biznes.
- **Promovimi i rolit të sektorit privat në zhvillimin demokratik të shoqërisë.** Përparimi i shoqërisë civile është i lidhur ngushtë me mënyrën se si bizneset kanë organizuar veten e tyre; se si ata vëzhgojnë parimet e transparencës dhe llogaridhënies; nëse ata kanë një ndjenjë të përgjegjësisë shoqërore dhe marrin parasysh interesat e të gjitha palëve të interesuara; dhe nëse ata janë të përkushtuar sa duhet për politikant dhe praktikant anti-korrupsion.

4. ASPEKTET LIGJORE TË QEVERISJES KORPORATIVE NË KOSOVË

Koncepti i qeverisjes korporative është relativisht i ri në Kosovë. Edhe pse qeverisja korporative është përmendur në diskutimet dhe debatet që rrethojnë politikën e privatizimit në periudhën e pasluftës, nuk ka qenë pika qendrore e debatit pasi ajo është përdorur kryesisht për të nxjerrë në pah disa nga pasojat e metodave alternative të privatizimit. Korniza ligjore që trajton çështjen e qeverisjes korporative, sidomos për kompanitë e sektorit privat, është mjaft e dobët dhe e paqartë – dhe, ndryshe nga shumë vende të tjera, nuk është miratuar ndonjë kod i qeverisjes korporative në Kosovë. Pjesët e mëposhtme të legjislationit rregullojnë disa aspekte të qeverisjes korporative në mes të kompanive publike dhe private të Kosovës:

- Ligji për Ndërmarrjet Publike⁴,
- Ligji për bankat, institucionet mikro-financiare dhe institucionet financiare jo-bankare⁵,
- Ligji për kontabilitet, raportim financiar dhe auditim⁶ and
- Ligji mbi organizatat e biznesit⁷.

Ligji për ndërmarrjet publike i ka kushtuar vëmendje të veçantë çështjes së qeverisjes korporative në këto kompani duke definuar kuptimin e “pavarësisë” për anëtarët e bordeve të drejtorëve, duke specifikuar në mënyrë të qartë kualifikimet e nevojshme për anëtarët e bordit, dhe duke kërkuar nga anëtarët e bordit t’i nënshtrohen trajnimit vjetor në qeverisjen korporative. Gjithashtu, ky ligj përmban dispozita për: raportimin financiar, përcaktimin e aksioneve dhe pasurisë, auditimin e jashtëm, zbatimin e detyrave fiduciare, si dhe për disa dispozita të tjera të qeverisjes korporative.

Ligji për bankat, institucionet mikro-financiare dhe institucionet financiare jo-bankare nuk është i zhvilluar mirë në

lidhje me qeverisjen korporative. Megjithatë, ai përmban një numër dispozitash të cilat adresojnë çështjet e raportimit dhe përgjegjësitë e bordit financiar. Ndjekur nga parimet e qeverisjes korporative të OECD-së, parimi i “hapjes dhe transparencës”, si dhe parimi i “përgjegjësisë së bordit” janë mire të përcaktuara nga po ky ligj. Parimet e tjera të qeverisjes korporative të tilla si “*rolit i aksionarëve*” dhe “*trajtimit i barabartë i aksionarëve*” janë trajtuar paksa ose nuk janë trajtuar fare në këtë ligj. Gjithashtu, ligji për kontabilitetin, raportimin financiar dhe auditimin detyron bizneset private në Kosovë (jo vetëm bankat dhe institucionet financiare) t’i përmbahen disa nga parimeve të qeverisjes korporative të cilat janë kryesisht të lidhura me raportimin financiar.

Ligji mbi shoqëritë tregtare përmban disa dispozita të përcaktuara paksa të lidhura me parimet e qeverisjes korporative. Për shembull, ligji i detyron kompanitë me përgjegjësi të kufizuara të kenë një bord të drejtorëve, por ky ligj nuk adreson çështje të tjera në lidhje me qeverisjen korporative, të tilla si mbrojtja e të drejtave të aksionarëve minoritar në biznes.

Në përgjithësi, nuk ka asnjë dispozitë ligjore që detyron biznesin privat, duke përfshirë edhe biznesin familjar, t’i përmbahet praktikave të shëndosha të qeverisjes korporative. Mungesa e kushteve për bizneset private në përputhje me parimet e qeverisjes korporative i atribuohet kryesisht mungesës së tregut të aksioneve dhe rregulloreve specifike për kompanitë private në Kosovë. Riinvest-i nuk pretendon të avokoj për dispozitat ligjore që e bëjnë një marrëveshje të tillë të detyrueshme pasi që ajo mund të shtojë barrën e marrëveshjes me të cilën kompanitë tashmë përballen. Në vend të kësaj, Riinvesti përpiqet të promovojë dhe të elaborojë rastin e biznesit për qeverisjen korporative i cili si shpërblim do të sjellë pajtueshmëri vullnetare të bizneseve me parimet e qeverisjes korporative pavarësisht kuadrit ligjor në vend.

4 <http://www.kuvendikosoves.org/?cid=2.191.280> [12 February 2015]

5 <http://www.kuvendikosoves.org/common/docs/ligjet/Law%20on%20banks,microfinance%20institutions%20and%20NFI.pdf> [12 February 2015]

6 <http://www.kuvendikosoves.org/common/docs/ligjet/Law%20on%20accounting%20financ%20reporting%20and%20audit.pdf> [12 February 2015]

7 <http://www.kuvendikosoves.org/?cid=2.191.240> [12 February 2015]

5. METODOLOGJIA

Studimi është i bazuar në të dhënat primare të mbledhura përmes një studimi të caktuar posaçërisht për këtë studim, si dhe të dhëna tashmë të publikuara, të raportuara nga institucionet kombëtare dhe ndërkombëtare. Studimi ka synim nxjerrjen e perceptimeve dhe vlerësimeve të menaxherëve të biznesit dhe/ose pronarëve për zhvillimin aktual të qeverisjes korporative në biznese familjare në Kosovë. Të dhënat e përdorura për qëllime të nxjerrjes së mostrave janë marrë nga Oda Ekonomike e Kosovës (OEK), e cila ka përfshirë listën e mbi 200 bizneseve më të mëdha familjare në Kosovë. Nga kjo listë e kompanive, 50 bizneset më të mëdha janë zgjedhur për procesin e intervistimit pas stratifikimit sipas rajonit. Numri i kompanive të përzgjedhura në mostrën e secilit nga pesë rajonet e Kosovës ishte në proporcion me numrin e kompanive në popullacion. Madhësia e mostrës së 50 bizneseve në total ishte mjaft e madhe për të siguruar rezultate statistikiisht domethënëse.

Të dhënat janë mbledhur përmes intervistave me njerëzit kyç në firma - pronarëve apo menaxherëve - të cilët ishin të mirë-informuar për zhvillimet në biznes dhe të autorizuar për të dhënë informacion. Anketa është realizuar duke përdorur një pyetësor të plotë (Shtojca 1) me pyetje të hapura dhe disa pjesë të cilat kërkonin rangim ose përgjigje të shumëfishta. Pyetësi është dizajnuar nga ekipi hulumtues i Riinvest-it, por ai përfitoi edhe nga të dhënat nga CIPE. Pyetësi përmbante pyetje që kërkojnë informacion të përgjithshëm në lidhje me biznesin; informacion për bordin e drejtorëve; kornizën e qeverisjes korporative dhe trashëgimisë; dhe zbulimin e pasqyrave financiare dhe të informacioneve të tjera relevante. Anketa është kryer nga anketuesit të cilët janë trajnuar posaçërisht për nevojat e studimit. Të dhënat janë kontrolluar nga menaxheri i hulumtimit i cili vizitoi sërish 15 përqind të kompanive të anketuara, edhe për t'i falënderuar ata për bashkëpunimin e tyre. Gjatë këtyre vizitave, pyetjet e zgjedhura nga hulumtimi, të cilat janë konsideruar si më të rëndësishme janë ri-pyetur për verifikim. Përveç kësaj, secili pyetësor është verifikuar nga studiuesit për të parë nëse ka pasur ndonjë përgjigje kontradiktore. Kjo ndihmoi në gjetjen dhe rrjedhimisht shmangien e defekteve potenciale në anketë. Sapo u mbledhën, të dhënat u deshifruan nga personeli me përvojë duke përdorur faqet e EXCEL-it të përgatitura me fushat e të dhënave dhe tabelat që tregojnë kodet relevante. Më tej, të dhënat u analizuan dhe u interpretuan duke përdorur programin kompjuterik SPSS për të identifikuar pyetjet jashtë pritshmërive, duke përfshirë mospërputh-

jet potenciale ndër variabla. U bënë ndryshimet përkatëse. Përveç kësaj, u bënë kontrole periodike nga kryesuesi i projektit, fillimisht përmes krahasimit të variabëlve dhe shpërndarjeve në dosje, për të garantuar se të dhënat nuk janë ndryshuar, me apo pa qëllim. Analiza e hulumtimit në këtë raport bazohet kryesisht në statistikat përshkruese duke përdorur teknika të tabulimit të kryqëzuar.

6. QEVERISJA KORPORATIVE TËK BIZNESET FAMILJARE NË KOSOVË: TË GJETURAT NGA ANKETA

Ky seksion prezanton të gjeturat e anketës nga 50 bizneset më të mëdha familjare në Kosovë. Nën-seksioni 6.1 ofron një përshkrim gjeneral të bizneseve familjare të intervistuar; nën-seksioni 6.2 fokusohet në çështjet e ndërlidhura me bordin e drejtorëve dhe përbërjen e bordit; nën-seksioni 6.3 ofron të dhëna mbi metodën e transferimit të pronës dhe menaxhimit nga ana e bizneseve të intervistuar; nën-seksioni 6.4 tregon nivelin e transparencës së bizneseve të intervistuar; dhe nën-seksioni 6.5 prezanton nivelin e vetëdijesimit me parimet e qeverisjes korporative ndërmjet bizneseve familjare të intervistuar.

6.1 Përshkrimi i mostrës

Studimi është fokusuar në biznese të mëdha familjare, shumica e të cilave (85 përqind) kishin qarkullim vjetor mbi €1 milion. Rreth 15 përqind e bizneseve të intervistuar kanë raportuar se qarkullimi mesatar vjetor i tyre është më pak se €1 milion. Rreth 44 përqind kanë deklaruar se qarkullimi mesatar vjetor i tyre është mes €1 milion dhe €5 milion; 13 përqind e mostrës kanë raportuar qarkullim vjetor në mes €5 dhe €10 milion, përderisa një çerek (përafërsisht 28 përqind) i bizneseve të intervistuar kanë raportuar qarkullim vjetor mbi €10 milion. Për më tepër, rreth 53 përqind e bizneseve të intervistuar eksportojnë jashtë Kosovës. Tek bizneset familjare të angazhuara në tregti me jashtë, eksportet përbëjnë rreth 27 përqind të shitjeve totale të tyre.

Numri mesatar i të punësuarve është 198, ku biznesi më i madh dhe më i vogël kanë 2500 dhe 22 punëtor, respektivisht. Nëse largojmë nga mostra kompaninë më të madhe, mesatarja bie në 123 punëtor. Rreth 82 përqind e bizneseve familjare janë në pronësi të pronarëve vendas, kurse 18 përqind janë në pronësi të pronarëve vendor dhe të huaj.

Përafërsisht 34 përqind e mostrës janë biznese individuale, 14 përqind janë partneritete, 44 përqind janë korporata, dhe pjesa tjetër përbëhet nga disa forma tjera të organizimit (për shembull ndërmarrje të përbashkëta). Bizneset familjare

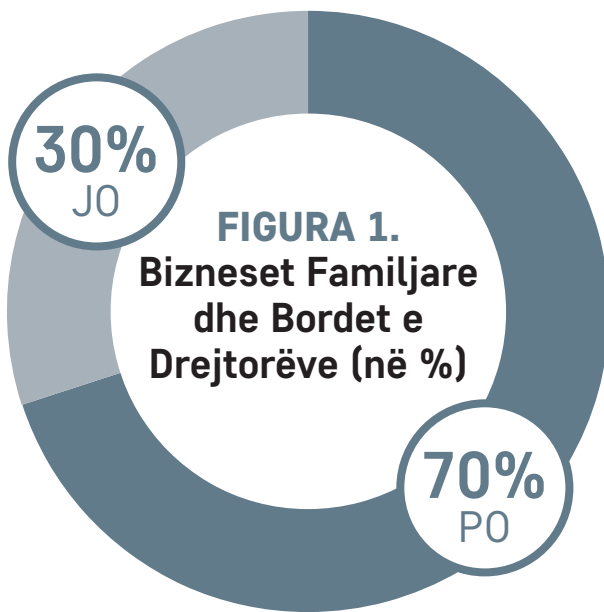
të anketuara janë kryesisht në pronësi të meshkujve; në 98 përqind të rasteve aksionari më i madh i kompanisë është mashkull. Shumica e bizneseve familjare të zgjedhura për këtë anketë janë të bazuara në Prishtinë (32 përqind), Ferizaj (18 përqind) dhe Prizren (12 përqind). Të tjerat biznese janë të shpërndara në qytetet tjera.

Pak më shumë se gjysma e bizneseve familjare të anketuara janë themeluar para vitit 1999, 41 përqind në mes 2000 dhe 2007, dhe 8 përqind pas vitit 2008. Shumica prej tyre bëjnë pjesë në industrinë e ndërtimit. Sektorët e tjerë të cilët dominojnë në mostër janë prodhimi i produkteve të qumështit dhe shërbimet e sigurimit.

6.2 Bordi i drejtorëve

Themelimi i bordit të drejtorëve shihet si pjesa kryesore në kornizën e qeverisjes korporative. Bordi ka rol qendror në qeverisjen e ndërmarrjes në çështje strategjike, dhe është shumë e rëndësishme për vendosjen e "zërit në krye" dhe promovimin e principeve të qeverisjes korporative në çdo nivel të ndërmarrjes. Bizneset familjare të cilat mbështeten vetëm në menaxhment, shpesh dështojnë të performojnë mirë në strategji. Kjo ndodh pasi që menaxhmenti duke u përfshirë në aktivitete të përditshme operacionale, humbet pjesën e madhe të fotografisë. Çka është më me rëndësi, duke pasur parasysh rolin e tyre mbikëqyrës dhe përgjegjësive rreth çështjeve të ndërlidhura me auditim, sistemin ligjor dhe politikave etike, bordi i drejtorëve kontribuon në zvogëlimin e mundësisë për ndodhjen e akteve korruptive brenda ndërmarrjes dhe/ose mes ndërmarrjeve.

Rezultatet e anketës tregojnë që më shumë se dy e treta (70 përqind) e menaxherëve/pronarëve të të gjitha bizneseve familjare të intervistuar kanë deklaruar se kanë bord të drejtorëve apo ndonjë trup të ngjashëm (shih Figurën 1). Legjislacioni në fuqi, Ligji Nr. 02/L-123 për shoqëritë tregtare, kërkon vetëm nga shoqëritë me përgjegjësi të kufizuara të kenë bord të drejtorëve. Në mostrën tonë, të gjitha korporatat e anketu-



Burimi: Kalkulimet e autorit bazuar në të gjeturat e anketës

ara janë të regjistruara si shoqëri me pronësi të kufizuar. Edhe pse ato janë të obliguara me ligj të kenë bord të drejtorëve, të gjeturat nga anketa sugjerojnë se rreth 14 përqind e tyre nuk kanë bord të drejtorëve (3 nga 22 korporata nuk kanë bord).

Krahasuar me bizneset familjare nga vendet e zhvilluara të BE-së, bordet e kompanive familjare të intervistuar përbëhen nga një numër më i vogël anëtarësh. Përqindja më e madhe, rreth 49 përqind e bizneseve të anketuara kanë bord me 1-3 anëtar, 40 përqind me 4-5 anëtar, dhe pjesa e mbetur (11 përqind) me 6-7 anëtar (Figura 2). Në mesatare, bordi i drejtorëve i këtyre bizneseve është i përbërë nga 3.5 anëtar. Bizneset e ngjashme në vendet e BE-së si Franca, Gjermania dhe Spanja, në mesatare, kanë borde me të mëdha në përbërje prej 8.8, 8.9 dhe 6.9 anëtarëve, respektivisht (Russell Reynolds Associate, 2014). Mesatarja e përgjithshme e BE-së, e cila qëndron tek 7.4 anëtar, është më e lartë përafërsisht për 4 anëtar. Veni re se mospërputhja në mes të vendeve të BE-së dhe Kosovës mund të ishte edhe më e gjerë nëse në mostër do të ishin përfshirë bizneset më të vogla familjare nga Kosova. Të gjeturat sugjerojnë se bizneset familjare në Kosovë kanë borde me më pak anëtar. Numri i limituar i anëtarëve të bordit nënkupton se ka shumë gjasa që bordi të marr vendime pa debatuar dhe analizuar situatën mirë, dhe se bordet mund të dominohen më lehtë nga interesat e anëtarëve të familjes themeluese.

Nëse i shikojmë vetëm bizneset familjare të cilat gjenerojnë qarkullim më shumë se €10 milion në vit, numri mestar

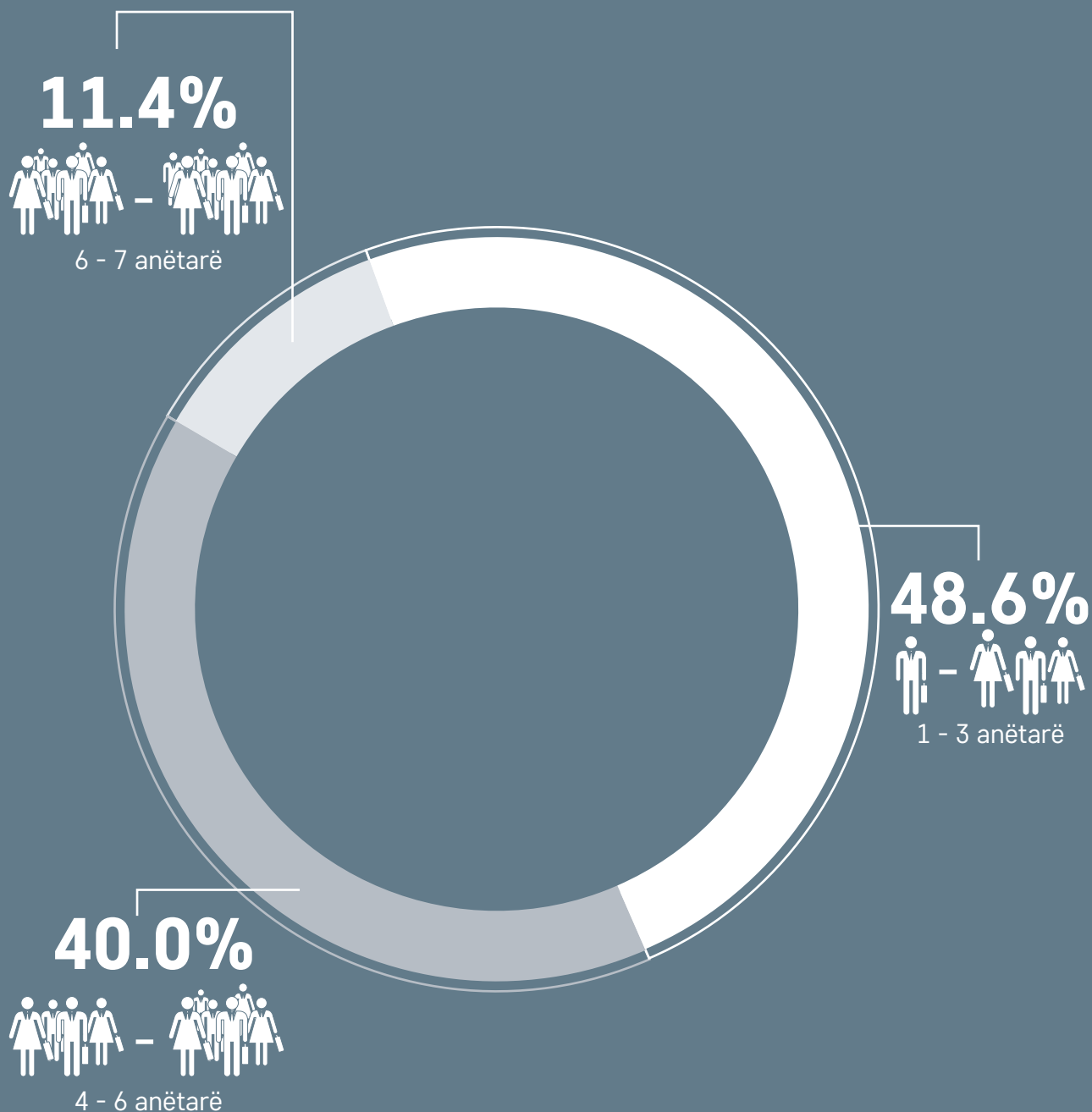
i anëtarëve të bordit del të jetë pak më i madh, 3.8. Ky numër sugjeron se edhe bizneset më të mëdha familjare në Kosovë, të matura sipas qarkullimit të tyre, kanë borde shumë më të vogla krahasuar me mesataren e BE-së.

Legjislacioni në fuqi e rregullon këtë çështje shumë sipërfaqësisht. Ligji Nr. 02/L-123 mbi shoqëritë tregtare specifikon se bizneset me më pak se 10 anëtar duhet të kenë një apo më shumë anëtar të bordit; bizneset me më shumë se 10 aksionar duhet të kenë një bord me më së paku 3 anëtar; dhe bizneset me 500 apo më shumë anëtar duhet të kenë një bord me më së paku shtatë anëtar. Këto dispozita kanë për qëllim shmangien e rasteve ekstreme. Duke pasur parasysh se aktualisht numri i aksionarëve në bizneset familjare në përgjithësi është i vogël, duket se ky ligj nuk luan ndonjë rol të rëndësishëm në rregullimin e duhur të madhësisë së bordeve të bizneseve familjare. Ligji i njëjtë, konkretisht Neni 175, rregullon në mënyrë sipërfaqësore përbërjen e bordit të shoqërive private në Kosovë. Ligji specifikon se në subjektet afariste me 100 ose më shumë aksionarë, anëtarët e familjeve të punonjësve nuk duhet të përbëjnë shumicën e bordit të drejtorëve. Në bizneset me 250 ose më shumë aksionarë, duhet të ketë të paktën dy anëtarë të pavarur të bordit. Përsëri, duke qenë se bizneset familjare në Kosovë janë zakonisht në pronësi të një numri më të vogël aksionarësh, mund të thuhet se për momentin kjo pjesë e ligjit nuk është as e zbatueshme dhe as efektive në diversifikimin e bordit të drejtorëve.

Me dispozita të lehta ligjore, ekspertët e jashtëm të pavarur duket të mos jenë një praktikë shumë e zakonshme në mesin e bizneseve familjare që kanë bord të drejtorëve. Nga firmat që kanë bord të drejtorëve, vetëm 17 përqind kanë një bord të larmishëm (d.m.th. përfshijnë të paktën një anëtar të pavarur profesional). Në BE, numri mesatar i drejtorëve të pavarur është rreth 27 përqind e numrit të përgjithshëm të drejtorëve (Russell Reynolds Associates, 2014). Edhe pse përqindja në Kosovë duket të jetë më e ulët, këto dy shifra nuk mund të krahasohen drejtpërsëdrejti pasi që të dhënat tona nuk e përshkruajnë proporcionin e saktë të drejtorëve të pavarur - kjo është për shkak se pyetja në pyetësorin tonë ishte formuluar ndryshe.

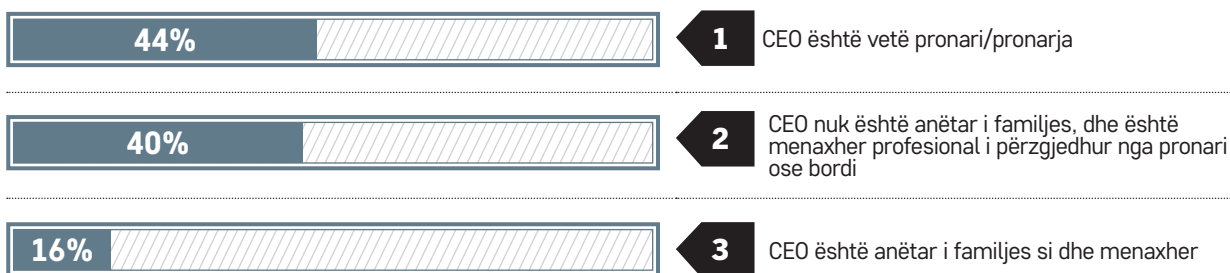
Përkundër faktit se në ditët e sotme duket të ketë një konsensus të gjerë në lidhje me përfitimet nga diversiteti i bordit (përfshirë anëtarët e pavarur profesionale), pjesa kyqe e bordeve në bizneset familjare në Kosovë është e përbërë nga pronarët e familjes dhe trashëgimtarët. Ideja që ekspertët profesional të dominojnë në bord është e lidhur me pritjet për pavarësim në procesin e vendim-marrjes. Me fjalë të tjera, është esenciale që firma të ketë ekspertë

**FIG. 02 NUMRI I ANËTARËVE TË BORDIT NË BIZNESE FAMILJARE
(NË %)**



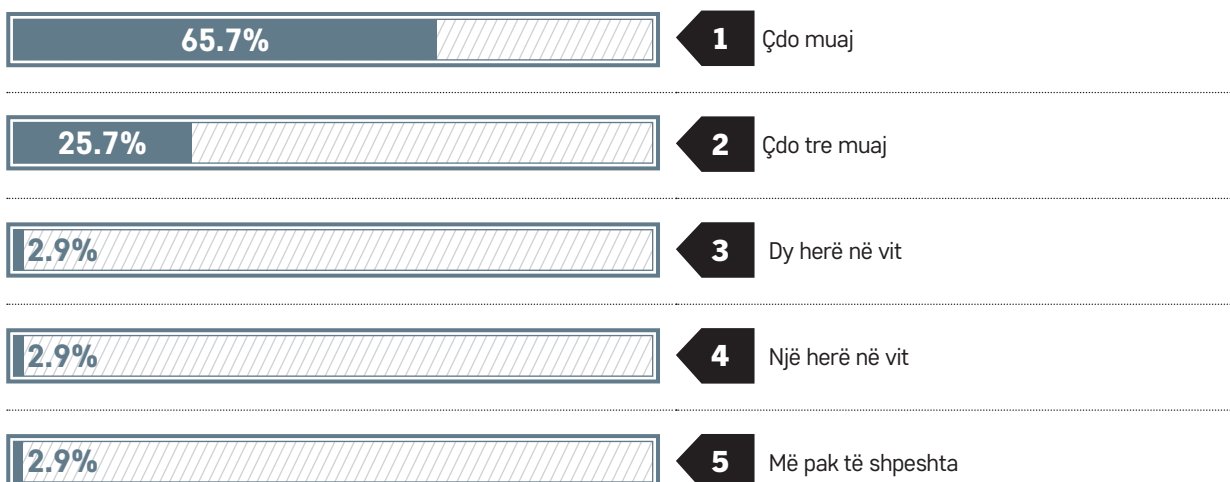
Burimi: Kalkulimet e autorit bazuar në të gjeturat e anketës
Shënim: këto shifra i referohen kompanive në mostër të cilat kanë bord

FIG. 03 DREJTORET EKZEKUTIV DHE PRONARËT (NË %)



Burimi: Kalkulimet e autorit bazuar në të gjeturat e anketës

FIG. 04 FREKUENCA E MBLEDHJES SË BORDEVE (NË %)



Burimi: Kalkulimet e autorit bazuar në të gjeturat e anketës (Shënim: këto shifra i referohen kompanive në mostër të cilat kanë bord)

të jashtëm të pavarur në bordin e tyre, pasi ata kanë më shumë gjasa për të parandaluar konfliktin e interesit që mund të zhvillohet në mes të bordit dhe kompanisë (dhe të aksionarëve minoritar). Në terma praktikë, anëtarët profesionalë të bordit sfidojnë mendimin familjar dhe imponojnë disiplinën e nevojshme në mbledhjet e bordit. Ata gjithashtu kanë tendencën për të zhvendosur diskutimin nga çështjet familjare, të cilat janë shumë të pranishme në bordet e kontrolluara nga familja, në biznes dhe çështje strategjike (IFC, 2008). Një analizë e më shumë se 80 bizneseve familjare në SHBA zbuloi se ekzistenca e bordit të kontrolluar nga jo-familjarët ishte komponenti kryesor në mbijetesën dhe suksesin e këtyre firmave (Ward, 1991).

Rezultatet e anketës tregojnë gjithashtu se shumë shpesh pronari dhe drejtori ekzekutiv i biznesit familjar është po i njëjti person. Më saktësisht, në 44 përqind të bizneseve të intervistuar, pronari është vetë drejtor ekzekutiv (për më shumë detaje, shih figurën 3). Edhe në biznesin e dytë më të madh familjar (mostra në aspektin e numrit të të punësuarve, rreth 248) pronari është vetë drejtor ekzekutiv. Gjithashtu, duket të ketë një ndeshje të pozicionit të kryetarit dhe atij të drejtorit ekzekutiv. Ndikimi negativ i të ashtuquajturës 'dualizmi i drejtorit ekzekutiv' (CEO duality) është evidentuar në një numër studimesh (Jensen, 1993; Pi dhe Timme, 1993, dhe Goyal dhe Park, 2002). Një nga argumentet që përdoret për të vërtetuar lidhjen inverse ndërmjet 'dualizmit të drejtorit ekzekutiv' dhe performancës së

firmës është e lidhur me vështirësitë e hasura nga bordi kur bëhet fjala për heqjen e kryeshefit ekzekutiv kur ai/ ajo ka performancë të dobët. Mungesa e një kërcënimi të tillë mund të jetë një dekurajim për përkushtimin e drejtorit ekzekutiv. Në parim, roli i bordit, ndër të tjera, është që të dalë me vendime në lidhje me rekrutimin, kompensimin dhe potencialisht ndërprerjen e kontratës së drejtorit ekzekutiv. Nëse drejtori ekzekutiv kryeson bordin, atëherë mund të jetë një konflikt i mundshëm i interesit. Prandaj, duke ndjekur praktikata e mira në vendet anglo-saksone, është e rekomandueshme që këto dy pozicione duhet të mbahen nga dy individë të ndryshëm.

Me rritjen e vazhdueshme të konkurrencës dhe ndryshimit drastik të ambientit biznesor, takimet e bordit rekomandohen të mbahen në baza mujore. Në këtë mënyrë, anëtarët e bordit do të jenë mirë të informuar dhe të aftë për të ofruar udhëzime në kohë, për menaxhmentin. Takimet të cilat mbahen më rrallë, zgjerojnë asimetrinë e informatave në mes të bordit dhe menaxhmenti, dhe si rezultat krijojnë kushte për sjellje mashtruese. Rezultatet e anketës tregojnë që bordet (në ato FOB të cilat kanë një) performojnë më mirë në këtë drejtim. 66 përqind mbajnë takime të bordit së paku në baza mujore; rreth 26 përqind çdo tre muaj; rreth 3 përqind dy herë në vit; dhe pjesa tjetër ose një herë në vit, ose edhe më pak se aq (shih Figurën 4).

Pavarësisht rezultatit, në bazë të intervistave, vërehet se këto takime janë më shumë takime të përditshme jo-formale. Takimet mbahen shpesh sepse pothuajse shumica e anëtarëve kanë pozita ekzekutive dhe takohen në baza të rregullta. Një analizë më e thellë e mbështet këtë pohim. Në rreth 85 përqind të bizneseve familjare të intervistuarat ku drejtori ekzekutiv dhe kryetari i bordit janë i njëjti person, takimet e bordit mbahen të paktën një herë në muaj.

6.3 Qeverisja korporative, planifikimi dhe trashëgimia

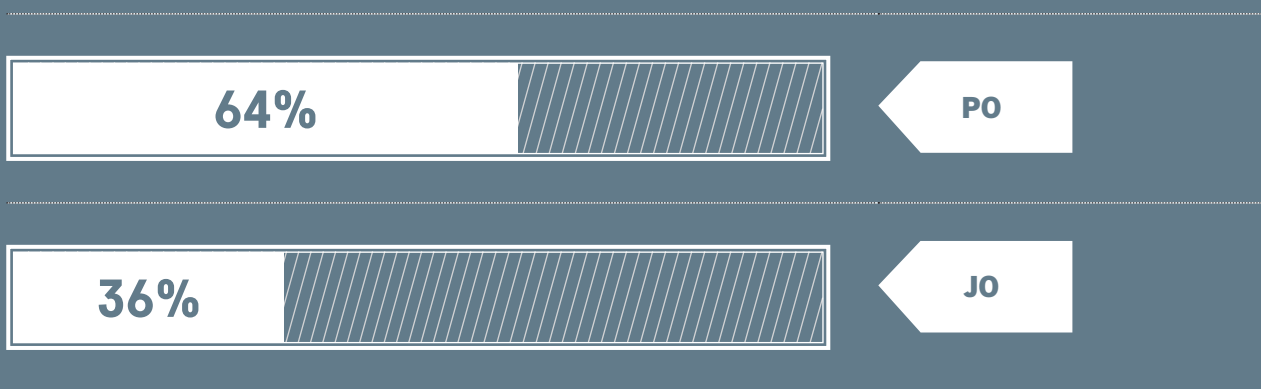
Sic është cekur më parë, trashëgimia paraqet problem të madh tek bizneset familjare. Ky fenomen pjesërisht i atribuohet implementimit të dobët të parimeve të qeverisjes korporative. Në këtë drejtim, bizneset më të mëdha familjare në Kosovë duket të jenë në një pikë kritike. Sipas anketës, prej të gjitha bizneseve familjare të cilat menaxhohen nga anëtar të familjes, 65 përqind janë duke u menaxhuar nga gjenerata e parë. Duke pasur parasysh këtë, është shumë e mundur që këto biznese kanë kaluar rishtazi në proces të tranzicionit ose janë në fazë të hyrjes në procesin e tranzicionit. Nëse këto lloje biznesesh kërkojnë të

jenë të qëndrueshme dhe të kalojnë fazën e transferimit të pronësisë dhe menaxhimit tek gjenerata e ardhshme pa turbulencë, ato duhet të fillojnë implementimin e parimeve të shëndosha të qeverisjes korporative.

Shumë biznese familjare në mbarë botën arrijnë të përballen me kërcënimet e konkurrencës, ndërrimet në teknologji, ciklet ekonomike dhe faktorë tjerë destabilizues, por ato mezi arrijnë të përballen me sfidën e transferimit të biznesit tek gjeneratat e ardhshme. Për të hetuar këtë çështje më thellë, të anketuarit janë pyetur në lidhje me planet e tyre për transferimin e pronësisë dhe menaxhimit. Transferimi i pronësisë dhe menaxhimit janë prezantuar së bashku pasi që këto të dyja shkojnë njëherazi në shumicën e bizneseve familjare (Kets de Vries, 1993; Morris et al., 1997). Rezultatet e anketës tregojnë se rreth 61 përqind e pronarëve/ menaxherëve të intervistuar dëshirojnë të kalojnë biznesin tek anëtarët e afërt të familjes me rastin e pensionimi; rreth 11 përqind mendojnë se biznesi i tyre do të jetë në duart e anëtarëve të tjerë të familjes; dhe rreth 28 përqind janë ende të pavendosur. Rezultatet janë shumë të ngjashme me rezultatet e anketës së bërë në Slloveni në vitin 2004 me 350 biznese familjare (Duh et al., 2009). Sipas kësaj ankete, afro 70 përqind e të anketuarve kanë deklaruar se biznesi do të mbetet në pronësi dhe menaxhim të anëtarëve të familjes. Çështje e rëndësishme për qëndrueshmërinë e kompanisë është nëse janë apo jo anëtarët pasardhës të familjes, të kualifikuar për menaxhimin e kompanisë dhe nëse ata janë të inkurajuar për të ndërmarrë ndonjë përgatitje, trajnim ose arsimim për pozitën e tyre menaxheriale. Rezultatet e anketës tregojnë se vetëm 14 përqind e bizneseve ofrojnë ndonjë lloj të trajnimit të ndërlidhur me qeverisjen korporative për stafin e tyre.

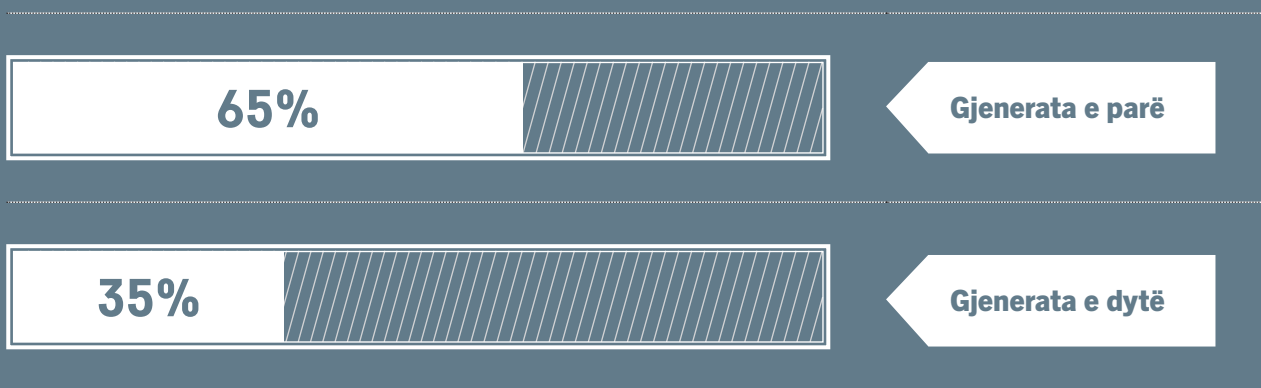
Vlen të përmendet, megjithatë, se përgjigjet e dala nga studimi ynë për planet e së ardhmes nuk rrjedhin nga një plan trashëgues i shkruar, por janë vetëm dëshirat e pronarëve. Një interpretim i përgjithshëm se pse pronarët janë shumë të gatshëm për të përgatitur një plan të trashëgimisë është i lidhur me probleme psikologjike dhe emocionale (Duh et al., 2009). Krijimi dhe ndërtimi i një biznesi të suksesshëm është një proces i gjatë i cili krijon lidhje emocionale për themeluesit, pra tendenca e tij/saj për të shmangur përgatitjen e një plani të bartjes për gjeneratën e ardhshme. Një interpretim tjetër i mundshëm është se pronarët kanë njohuri të pakët mbi kompleksitetin e procesit të trashëgimisë (Morris et al, 1997;.. Dyck et al, 2002; Malinen, 2004). Rezultatet e anketës tregojnë se bizneset familjare duket të nënvlerësojnë vështirësinë e bartjes së pronësisë dhe menaxhimit të brezi i ardhshëm (rezultati mesatar për pyetjen mbi vështirësitë e perceptuara të bartjes të pronësisë ishte

FIG. 05 NIVELI I VETËDIJESIMIT ME PARIMET E QEVERISJES KORPORATIVE TË OECD-SË (NË %)



Burimi: Kalkulimet e autorit bazuar në të gjeturat e anketës

FIG. 05 GJENERATA E MENAXHIMIT TË BIZNESEVE TË CILAT MENAXHOHEN NGA ANËTAR TË FAMILJES (NË %)



Burimi: Kalkulimet e autorit bazuar në të gjeturat e anketës

3.8, nga një shkallë prej 1-10, ku 10 përcakton vështirësi të mëdha). Për më tepër, një diskutim më i thellë me anë të pyetjeve të hapura zbuloi se në fakt pronarët e këtyre bizneseve nuk kanë njohuritë e nevojshme për planifikimin e trashëgimisë.

Një shtyllë e rëndësishme e qeverisjes korporative, ndër të tjera, është ideja e të pasurit të një dokumenti të shkruar që përmban rregulla dhe rregullore për kompaninë, duke përfshirë edhe statutin e kompanisë. Në këtë drejtim, 96 për qind e bizneseve familjare të intervistuar kanë një dokument - edhe pse jo domosdoshmërisht një statut- që përfshin rregullat udhëzuese për funksionimin e tyre të përgjithshëm. Vlen të theksohet se Ligji nr. 02/L-123 mbi shoqëritë tregtare në mënyrë eksplicite përcakton se për të regjistruar dhe për të krijuar një kompani me përgjegjësi të kufizuar, një themelues duhet të dorëzojë një kartë të Regjistrarit. Sipas këtij ligji, karta është përcaktuar si një dokument kushtetues që përmban dispozita që rregullojnë menaxhimin dhe funksionimin e firmës. Kjo dispozitë ligjore mund të shpjegojë se pse një përqindje e tillë e madhe e kompanive kanë disa dokumente formale.

Mbi 90 për qind e bizneseve familjare të intervistuar kanë raportuar se ata kanë një kod mirësjelljeje. Kjo përqindje e lartë, megjithatë, duhet të interpretohen me kujdes pasi që në kulturën e Kosovës një kod i mirësjelljes nuk kuptohet gjithmonë si një dokument me shkrim. Ajo ndonjëherë nënkupton disa kode të pashkruara të rrënjësura në vet firmën e të cilat udhëheqin sjelljen e punonjësve. Kjo është një praktikë shumë e zakonshme për firmat që kanë një kod mirësjelljeje, sidomos në vendet perëndimore, për të mbajtur një formë të trajnimit për punonjësit e tyre, në mënyrë që ata të bëhen më të informuar në lidhje me kodin. Rezultatet e anketës tregojnë se jo më shumë se 35 për qind e bizneseve familjare të anketuara mbulojnë çështjen e kodit të mirësjelljes në paketat e tyre të trajnimit. Kjo jep bazë për të besuar se vetëm disa prej bizneseve familjare të intervistuar kanë kod të shkruar të mirësjelljes. Një diskutim më i detajuar me bizneset e zgjedhura gjatë kontrollit të studimit gjithashtu konfirmoi këtë gjë.

6.4 Hapja e të dhënave biznesore

Kriza e fundit globale ka treguar se si mungesa e transparencës, llogaridhënies dhe e integritetit në shumë kompani, lejoi forma të ndryshme të korrupsionit të kalojnë të pa-kontrolluara, dhe si rezultat të lulëzojnë. Mungesa e transparencës në veçanti ka qenë njëri prej faktorëve më të dëmshëm të cilët kanë dërguar drejt krizës. Mungesa e transparencës, dëmton imazhin e kompanisë, si dhe ndikon

në perspektivat afatgjate, duke larguar investitorët. Prandaj, kërkesa për transparencë sidomos në çështje financiare është e një rëndësie të lartë për zhdukjen e formave të ndryshme të korrupsionit. Transparenca ndihmon kompanitë për të siguruar besim për investitorin, përmirësim të qasjes në tregje kapitale, dhe për përmirësimin e përgjithshëm të performancës së tyre – gjë e cila ka efekt rrejdës në të gjithë ekonominë. Në të vërtetë “Transparenca dhe hapja” është njëra prej shtyllave kryesore të kornizës së parimeve OECD, të qeverisjes korporative.

Bizneset familjare të anketuara duket të jenë mjaft të hapura në lidhje me dhënien e informacionit të përgjithshëm në lidhje me biznesin e tyre. Rreth 80 për qind e tyre kanë faqet e internetit ku ata paraqesin, nëse i kanë në dispozicion, dokumente të tilla si: profilin e ndërmarrjes, rregulloret, anëtarët e bordit dhe biografite të tyre, dhe informacione të ngjashme.

Megjithatë, asnjë nga ueb-faqet e tyre nuk përmban informata financiare apo raporte të auditimit. Përderisa bizneset dorëzojnë pasqyrat e tyre financiare për qëllime tatimore, ende asnjëri prej tyre nuk ka hapur këto të dhëna për publikun e gjere në faqet e tyre të internetit. Hapja e balanceve të gjendjes është e detyrueshme vetëm për bankat dhe institucionet financiare në Kosovë. Shumica e kompanive të anketuara nuk janë transparent ndaj punonjësve të tyre, në lidhje me çështjet financiare. Vetëm rreth një në shtatë kompanitë vejnë pasqyrat e tyre financiare në dispozicion për stafin e tyre.

6.5 Niveli i vetëdijesimit mbi parimet e qeverisjes korporative

Parimet më të aplikuara të qeverisjes korporative janë ato të përgatitura nga Organizata Ekonomike për Bashkëpunim dhe Zhvillim (OECD) në Maj të vitit 1999 (OECD, 2004), të rishikuara në vitin 2014. Ato krijojnë një bazë të strukturuar për reforma të qeverisjes korporative, jo vetëm në shtetet e OECD-së, por në të gjithë shtetet rreth botës. Korniza e OECD-së dhe udhëzimet e ndërlidhura, janë të grumbulluara rreth gjashtë parimeve kryesore: (1) sigurimi i bazës për një kornizë efektive të qeverisjes korporative; (2) të drejtat e aksionarëve dhe funksioneve kyçe të pronësisë; (3) trajtimi i barabartë i aksionarëve; (4) roli i aksionarëve në qeverisje korporative; (5) hapja dhe transparenca; (6) përgjegjësitë e bordit. Duke pasur parasysh madhësinë dhe zhvillimin e bizneseve familjare, tri parimet e fundit janë më të aplikueshmet.

Riinvest i ka pyetur bizneset nëse kanë dëgjuar për këto parime. Shumica (64 përqind) e menaxherëve/ pronarëve të

të gjitha bizneseve familjare të intervistuar kanë deklaruar se kanë dëgjuar për Parimet e Qeverisjes Korporative të OECD-së (Shih Figurën 5). Nga diskutimet jo-formale me biznese gjatë intervistave, u kuptua që pronarët/menaxherët e bizneseve, nuk kanë njohuri të thella lidhur me këto parime..

Të anketuarit të cilit kishin dëgjuar për parimet e OECD-së janë kërkuar të rangojnë nga 1 deri 10 (ku 10 do të thotë ka shumë ndikim dhe 1 do të thotë që nuk ka ndikim aspak) perceptimet e tyre mbi ndikimin e parimeve të qeverisjes korporative në zhvillimin e sektorit privat. Përgjigja mesatare në këtë pyetje ishte 6.85. Kjo tregon se pavarësisht nëse firmat u përmbahen parimeve të qeverisjes korporative, ato në përgjithësi njohin përfitimet të cilat vinë nga këto parime, edhe pse njohuria e tyre në këto parime është e kufizuar.

Perceptioni i përgjithshëm i anketuesve të Riinvestit është që përgjithësisht, intervistat kanë informata të kufizuara rreth praktikave specifike të OECD-së – gjë e cila mund të jetë njëra prej arsyeve pse kanë dështuar të akomodojnë këto praktika në strukturat organizative.

7. KONKLuzionet dhe POLITIKAT REKOMANDUESE

Bizneset familjare janë makinë drejtuese e rritjes në shumë ekonomi botërore. Mirëpo, për shkak të natyrës së tyre specifike, bizneset familjare ndeshen me shumë sfida, posaçërisht gjatë periudhës afatgjate. Pasi pronësia kalon nga një brez në tjetrin, mundësitë e mbijetesës së bizneseve familjare zvogëlohet në mënyrë të konsiderueshme. Siç u argumentua, vetëm një pjesë e vogël e bizneseve familjare që kalojnë përtej brezit të tretë arrijnë të mbijetojnë. Në këtë mënyrë, qeverisja korporative është një faktor kritik për të mundësuar zhvillimin dhe qëndrueshmërinë afatgjate të bizneseve familjare. Praktikata e qeverisjes së mirë mundësojnë këtyre bizneseve të krijojnë procese të fuqishme të biznesit dhe të përgatiten për zgjerim në të ardhmen. Qeverisja e mirë korporative në bizneset familjare siguron që këto biznese të jenë më të përgjegjshme dhe transparente në veprimet e tyre, e cila çon në mundësi për ngritjen e financave, rritjen dhe përmirësimin e performancës.

Kosovës i mungon një infrastrukturë e duhur ligjore e cila i obligon bizneset private duke përfshirë bizneset familjare, të jenë në përputhje me praktikata e duhura të qeverisjes korporative. Mungesa e kërkesave për bizneset familjare që të jenë në përputhje me parimet e qeverisjes korporative, i atribuohet kryesisht mungesës së një tregu të aksioneve, dhe rregulloreve specifike për kompanitë në Kosovë. Për shkak të kostove të përfshira në periudhë afat-shkurte, Riinvest megjithatë nuk avokon për ligje të forta, të cilat e bëjnë një pajtueshmëri të tillë të obligueshme. Në vend të kësaj, Riinvest synon të promovojë benefitet e qeverisjes korporative, të cilat si rezultat do të gjenerojnë pajtueshmëri vullnetare të bizneseve me qeverisjen korporative. Krijimi i një bordi funksional me një numër të konsiderueshëm të profesionistëve të pavarur, duhet të jetë prioritet për bizneset familjare. I pajisur me rolin mbikëqyrës dhe përgjegjësitë rreth çështjeve të ndërlidhura me auditim, sistemin ligjor dhe politikata etike, një bord funksional ka rol qendror në zvogëlimin e mundësisë së ndodhjes së abuzimeve dhe akteve korruptive në kompani. Për më tepër, prezenca e anëtarëve të pavarur në bordin e drejtorëve është vitale për mirë-qenien e kompanisë, pasi që ata janë më të prirur për të vendosur interesin e kompanisë, para interesit të fuqishëm të anëtarëve të familjes.

Më shumë se 90 përqind e bizneseve të anketuara kanë një formë të dokumenteve të brendshme të cilat udhëzojnë funksionimin e përgjithshëm të tyre. Posedimi i një statuti dhe kodi të shkruar, duke theksuar normat dhe rregullat sociale, është jashtëzakonisht e rëndësishme për mirëqenien e kompanisë. Është e rëndësishme që ky kod të jetë i shkruar, pasi që në këtë mënyrë nuk lejon hapësirë për paqartësi.

Hapja dhe transparenca shihet si parim shumë i rëndësishëm në kornizën e qeverisjes korporative. I ndihmon kompanive të sigurojnë besimin e investitorit, të përmirësojnë qasjen në tregje kapitale, dhe të ngrit performancën e përgjithshme të tyre – e cila ka domino-efekt në ekonominë e vendit. Rezultatet e anketës tregojnë që 80 përqind e bizneseve kanë faqe të internetit ku publikojnë profilin e ndërmarrjes, rregulloret, anëtarët e bordit dhe biografitë e tyre, dhe informata të ngjashme. Megjithatë, asnjëra prej këtyre kompanive nuk hap raportet e tyre të auditimit apo pasqyrat financiare në faqet e tyre të internetit. Për më tepër, vetëm një në shtatë kompani i vejnë në dispozicion pasqyrat e tyre financiare, për stafin e tyre.

Parimet e qeverisjes korporative të OECD-së përbëjnë parimet më të aplikueshme dhe mirë të bazuara në mbarë botën. Një shumicë biznesesh të anketuara kanë dëgjuar për parimet e qeverisjes korporative të OECD-së. Duke u bazuar në biseda jo-formale me biznese, është kuptuar se edhe ata të cilët kanë dëgjuar për këto parime, nuk kanë ndonjë njohuri të thellë, lidhur me detajet e këtyre parimeve. Kjo gjetje, sugjeron që ka një nevojë të menjëhershme për kampanja të cilat ngritin vetëdijen, dhe të cilat do të ndihmonin bizneset për të krijuar një kornizë të duhur të qeverisjes korporative.

Përgjithësisht, është esenciale të fuqizohen kapacitetet e shoqatave biznesore dhe institucioneve tjera të ngjashme, për të promovuar qeverisjen e mirë korporative, dhe në bashkëpunim me organizata tjera profesionale të përkrahin shpërndarjen e praktikave të mira të qeverisjes korporative. Për shkak të rëndësisë relative të bizneseve familjare në Kosovë, përmirësimet në sistemet e qeverisjes korporative duhet të jenë fokusi kryesor i aktivitetit, në mënyrë që të ndihmohen këto kompani ta mbijetojnë problemin e trashëgimisë.

Duke pasur parasysh kontekstin, Riinvest në vazhdim, propozon politikat rekomanduese:

Institucionet qendrore:

- Qeveria duhet të propozojë qasje të butë ligjore, e cila promovon dhe inicion aplikimin vullnetar të parimeve të qeverisjes korporative nga bizneset në përgjithësi, si plotësues të dispozitave aktuale ligjore. Kodi i Kombinuar i Britanisë së Madhe, i cili është i bazuar mbi parimet bindu-ose-shpjego (eng. comply-or-explain), mund të jetë njëra prej mundësive. Fleksibiliteti i ndërmarrjeve për t'ju përmbajtur mekanizmave të ndryshëm të qeverisjes korporative nën qasjen e butë ligjore, do të përshtat qeverisjen korporative ndaj ambienteve të ndryshme të organizatave.
- Komisionet parlamentare duhet të përfshijnë palët tjera të interesuara në dëgjime parlamentare, gjatë amendamenteve të ardhshme ligjore, në lidhje me ligjet që rregullojnë çështjet biznesore.
- Qeveria duhet të përshpejtojë përpjekjet e saj në përmirësimin e ambientit të përgjithshëm biznesor, e cila po ashtu do të inkurajonte zhvillimin e qeverisjes korporative në bizneset familjare në Kosovë.

Shoqatat biznesore:

- Shoqatat e biznesit duhet të bëjnë përpjekje për ngritjen e vetëdijes në mënyrë që të krijojnë një kuptim të përbashkët të parimeve të qeverisjes korporative mes kompanive dhe publikut të gjerë, duke përfshirë atë se çka mund të bëjnë bizneset në mënyrë që më pas ti implementojnë. Këto përpjekje duhet të përfshijnë konferenca, seminare, dhe punëtori me pjesëmarrjen e të gjitha palëve relevante të interesit dhe mbulimin e tyre medial.
- Shoqatat biznesore duhet të mundësojnë trajnime në qeverisje korporative për anëtarët e tyre biznesor. Kjo do të duhej të përfshinte një gamë të plotë të kurseve trajnuese për të gjitha fazat e zhvillimit.. Duke pasur parasysh që një numër i madh i bizneseve familjare në Kosovë janë anëtarë të shoqatave biznesore, ofrimi i trajnimeve mbi qeverisjen korporative do ti stimulonte ata që paguanin rregullisht anëtarësinë e tyre, rrjedhi-

misht duke përmirësuar qëndrueshmërinë e shoqatave biznesore.

- Oda Ekonomike e Kosovës dhe Oda Ekonomike Amerikane duhet të organizojnë të paktën një tryezë të rrumbullakët në vit, duke synuar të krijojnë një kuptim të përbashkët të parimeve të qeverisjes korporative mes kompanive anëtare, dhe publikut të gjerë. Themelimi i bordeve formale me një numër të konsiderueshëm të anëtarëve të pavarur profesional, ndarja e përgjegjësiive ndërmjet pronarëve dhe menaxhmentit, planifikimi i trashëgimisë dhe benefitet e transparencës, duhet të jenë disa prej temave të cilat meritojnë prioritet në përpjekjet për ngritjen e vetëdijes. Oda Ekonomike Kosovës dhe Oda Ekonomike Amerikane, po ashtu duhet të vendosin një organizatë të përbashkët profesionale, të ngjashme me Institutin e Drejtorëve. Organizata duhet të jetë e përkushtuar ndaj standardeve më të larta të qeverisjes korporative, në linjë me principet globale të qeverisjes moderne korporative. Instituti Riinvest është i përkushtuar ta mbështes një iniciativë të tillë.
- Shoqata më të mëdha biznesore në vend, duhet të zhvillojnë kapacitete profesionale të cilat janë të afta të performojnë raporte vlerësimi mbi qeverisjen korporative, për bizneset e interesuara familjare, për një shumë të caktuar. Shoqatat biznesore duhet të jenë në gjendje të hartojnë rekomandime të përshtatshme të cilat do ti ndihmonin kompanive të adaptohen gradualisht praktikave të qeverisjes korporative. Udhëzuesi mbi qeverisjen korporative i përgatitur nga Riinvest-i, me mbështetjen e CIPE-s, duhet të përdoret për këtë qëllim. Sërisht, Instituti Riinvest mbetet i përkushtuar në mbështetjen e shoqatave të biznesit, duke organizuar trajnime për trajnues.
- Shoqatat biznesore së bashku me kompanitë mediale duhet të krijojnë reklama, duke shpjeguar në praktikë parimet e qeverisjes korporative, dhe ti transmetojnë ato në televizione kombëtare. Po ashtu, rrjetet sociale duhet të përdoren për ti publikuar këto reklama. Ngjarje tjera të rritjes së vetëdijes duhet të organizohen në bashkëpunim me think-tank organizata, dhe organizata tjera të shoqërisë civile.

Komuniteti i donatorëve

- Komuniteti i donatorëve duhet të mbështes hulumtimet në këtë fushë. Projektet e mbështetura nga donatorët të cilat punojnë me biznese familjare duhet të fusin çështjen e qeverisjes korporative në intervenimet e tyre. Kjo jo vetëm që do ta përmirësonte qeverisjen e brendshme të bizneseve, por po ashtu do të krijonte parakushte më të mira, për bashkëpunime më të mira mes bizneseve. Bizneset me struktura dhe praktika të shëndosha të qeverisjes korporative, janë më të mira kur vie puna te artikulumit i nevojave të tyre, dhe kur bëhen bashkë me organizata tjera të ngjashme për të avokuar për shqetësime të përbashkëta.
- Mbështetje më e madhe duhet tu mundësohet shoqatave biznesore për (i) dizajnimin e trajnimeve të pështatura për biznese familjare dhe (ii) mbështetjen e ngjarjeve që kanë për qëllim ngritjen e vetëdijes, siç u cek më lartë.
- Duke qenë se adaptimi i qeverisjes korporative mund të përfshijë një kosto financiare në periudhë afat-shkurtë, komuniteti i donatorëve duhet të krijoj skema të cilat mundësojnë ndihmesë financiare për bizneset familjare, sipas kritereve të caktuara.

Si pjesë e projektit element i së cilit është edhe ky studim, do të përgatitet një libër-udhërrëfyes mbi qeverisjen korporative për bizneset familjare. Udhërrëfyesi do të siguroj këshilla dhe informata praktike në principet moderne të qeverisjes korporative. Megjithatë duke pasur parasysh gjetjet e këtij studimi, udhërrëfyesi duhet të vejë theks më të madh në pikat në vazhdim:

- Të krijojë një model për themelimin e politikave të qarta të brendshme mbi hapjen e pasqyrave financiare dhe raporteve tjera vitale për tërheqjen e investitorëve.
- Të ofrojë udhëzime për përgatitjen e një plani të vazhdimësisë për bizneset familjare. Në këtë mënyrë, bizneset do të sigurohen që kalimi apo tranzicioni i lidershit nuk pengon zhvillimin e biznesit.
- Duhet të promovojë përfshirjen e gjinisë të nën-përfaqësuar në bordin e drejtorëve.
- Duhet të promovojë idenë e të pasurit bord të drejtorëve ku profesionistët e jashtëm dhe të pavarur përbëjnë shumicën e bordit. Prandaj, përzgjedhja e anëtarëve të bordit duhet të jetë transparente dhe sipas procedurave të vendosura nga entitetet biznesore.
- Të ofrojë udhëzime të qarta për krijimin e një ndarje të detyrave dhe përgjegjësisë në mes të bordit të drejtorëve dhe menaxhmentit ekzekutiv.

REFERENCAT

- Bebchuk, L., Cohen, A., and Ferrell, A. (2004). What Matters in Corporate Governance?. Harvard Law School John M. Olin Center Discussion Paper No. 491.
- Deutsche Bank (2003). Global Corporate Governance Research, 'Beyond the Numbers - Corporate Governance: Unveiling the S&P 500', August 2003.
- Deutsche Bank (2004a). Global Corporate Governance Research, 'Beyond the Numbers - Corporate Governance in the UK', February 2004.
- Deutsche Bank (2004b). Global Corporate Governance Research, 'Beyond the Numbers - Corporate Governance in South Africa', October 2004.
- Deutsche Bank (2005a). Global Corporate Governance Research, 'Beyond the Numbers - Corporate Governance in Europe', March 2005.
- Deutsche Bank (2005b). Global Corporate Governance Research, 'Beyond the Numbers - UK Corporate Governance Revisited', July 2005.
- Deutsche Bank (2006). Global Corporate Governance Research, 'Beyond the Numbers - Corporate Governance in Asia and Australia', March 2006.
- Drobtz, W., Schillhofer, A., and Zimmermann, H. (2004). Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany. *European Financial Management*. 10 (2), pp. 267-293.
- Duh, M., Tominc, P., and Rebernik, M. (2009). Growth ambitions and succession solutions in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 16 Iss: 2, pp.256 - 269
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A. and Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17 No. 2, pp. 143-62.
- European Family Businesses (2012). Family Business Statistics. Available from: <www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/family-business-statistics.pdf>. [23 March 2015].
- Gompers, P., Ishii, J., and Metrick, A. (2003). Corporate Governance and Equity Prices. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 118, February, pp. 107-155.
- Goyal, K., and Park, C. (2002). Board leadership structure and chief executive turnover. *Journal of Corporate Finance*. 8, 49-66.
- Gulzar, M. A., and Wang, Z. (2010). Corporate Governance and Non-Listed Family Owned Businesses: An Evidence from Pakistan. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. Vol. 1, No. 2,
- IFC (2008). *Family Business Governance Handbook*. International Finance Corporation. Washington. US.
- Jensen, M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*. Vol. 48, No. 3. pp. 831-880
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organisational Dynamics*. 21, Winter, 59-71.
- Malinen, P. (2004). Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 11 Iss: 1, pp.130 - 139
- Morris, M. H., Williams, R.W., Allen J. A., and Avila R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*. 12, 385-401.
- OECD (2004). OECD Principles of Corporate Governance. The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Paris, France.
- PICG (Pakistan Institute of Corporate Governance) (2008). "The Corporate Governance Guide – Family-Owned Companies", A Practical Guide to Corporate Governance "Governance Challenges for Family owned Businesses". Chapter 5, pp. 121-144.
- Pi, L., and Timme S.G. (1993). Corporate Control and Bank Efficiency. *Journal of Banking and Finance*. 20, No. 2,3, Apr 1993, pp. 515-530.
- Riinvest Institute (2006). Corporate Governance in Kosovo 1. Prishtina, Kosovo.
- Riinvest Institute (2009). Improving the Corporate Governance and Transparency in Banks and Insurance Companies in Kosovo. Prishtina, Kosovo.
- Riinvest Institute (2012). Corporate Governance in Publicly Owned Enterprises in Kosovo. Prishtina, Kosovo.
- Russell Reynolds Associate (2014). Survey of Corporate Governance Practices Available from: <<http://www.russellreynolds.com/content/survey-corporate-governance-practices>>. [25 March 2015].
- Ward, J. (1991). Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition. Indiana University, US.

SHTOJCAT



INSTITUTI RIINVEST

Pyetësor

Ky është një studim për nevojat dhe sfidat me të cilat ballafaqohen bizneset familjare. Projekti mbështetet nga Qendra Ndërkombëtare për Ndërmarrje Private (CIPE) dhe implementohet nga Instituti Riinvest. Qëllimi kryesor i projektit është rritja e transparencës dhe llogaridhënies tek bizneset familjare përmes përmirësimit të qeverisjes korporative. Intervista është krejtësisht konfidenciale, si dhe emri juaj nuk do të ndahet me askënd dhe nuk do të përdoret për qëllime të çfarëdo raporti. Për më tepër, do t'i largojmë çfarëdo informata që në kombinim do të çojnë deri të identifikimi i individëve apo kompanive. Ne do t'i raportojmë të dhënat si të përgjithshme në studimin tonë ose me përdorimin e frazës 'lloji i biznesit'. Gjithashtu, me kënaqësi do të ju ofrojmë gjetjet nëse jeni të interesuar. A keni ndonjë pyetje para se të fillojmë. Në rregull, Ju faleminderit!

Nënetor, 2014

> FILLIMISHT, DO TË DONIM TË DINIM PAK RRETH NDËRMARRJES SUAJ.

01 Si quhet ndërmarrja juaj? _____

02 Në cilën komunë ndodhet ndërmarrja juaj? _____

03 Cili është aktiviteti ose puna kryesore e ndërmarrjes suaj (ju lutem specifikoni): _____

04 Ne cilin vit është themeluar ndërmarrja juaj? _____

05 Cili është statusi ligjor i ndërmarrjes suaj? A është biznes vetanak, ortakëri, korporatë apo tjetër?

- a. Pronësi
- b. Partneritet
- c. Korporatë
- d. Tjetër, specifikoni _____

06 Si është themeluar ndërmarrja juaj? Përmes privatizimit të ndonjë ndërmarrje publiko-private, ka qenë private që nga themelimi apo tjetër?

- a. Përmes privatizimit të një ndërmarrje publiko-private
- b. Private që nga themelimi
- c. Tjetër, specifikoni _____

A është pronësia e ndërmarrjes kombinim i agjentëve privat vendor dhe atyre të huaj apo qeveritar ?

- a. Po
- b. Jo [Nëse JO kalo tek #7]

NËSE PO, A mund të na tregoni përafërsisht se si është e shpërndarë pronësia në ndërmarrjen tuaj?

- a. Private Vendore _____ %
- b. Private e Huaj _____ %
- c. Qeveria _____ %

NËSE JO, A keni ndonjë marrëveshje ekzistuese apo në pritje për bashkim (fuzionim) me ndonjë ndërmarrje të huaj.

- a. Po, marrëveshje ekzistuese
- b. Po, marrëveshje që pritet të nënshkruhet
- c. Jo, marrëveshje të asnjë lloji

07 Ju lutemi a mund të na tregoni mesataren vjetore të shitjeve që i keni realizuar në 3 vjetët e kaluar? A është më pak se 100,000 Euro, më shumë se 10 milion Euro, apo ndonjë vlerë tjetër ndërmjet?

- a. Më pak se 100,000 Euro
- b. 100,000 – 250,000 Euro
- c. 250,000 – 500,000 Euro
- d. 500,000 – 1 milion Euro
- e. 1 milion – 5 milion Euro
- f. 5 milion – 10 milion Euro
- g. Me shume se 10 milion Euro

08 A i eksporton ndërmarrja juaj produktet/shërbimet e saja?

- a. Po
- b. Jo [NËSE JO KALO NË #10]

NËSE PO, Sa është përafërsisht përqindja mesatare e eksporteve krahas shitjeve të përgjithshme në 3 vjetët e fundit? _____

09 Ne jemi po ashtu të interesuar të informohemi më shumë për llojin e strategjive që i aplikon ndërmarrja juaj në lidhje me aktivitetet prodhuese. A e ka ndërmarrë ndërmarrja juaj ndonjëherë nga iniciativat e mëposhtme gjate 3 vjetëve të fundit?

- _____ a. Ka zhvilluar me sukses linjë të re të prodhimit/shërbimit
- _____ b. Ka zgjeruar linjën ekzistuese të prodhimit/shërbimit
- _____ c. Ka arritur një marrëveshje për produkt të ri të licencuar
- _____ d. Ka pranuar një kontratë për aktivitete të prodhimit dhe shërbimit
- _____ e. Ka ndërprerë të paktën një linjë prodhimi/shërbimi

10 Ndërmarrjet si e juaja mund t'i caktojnë qëllimet e biznesit në mënyra të ndryshme. Çfarë indikatorë për matjen e performancës aplikon ndërmarrja juaj? A është numri i klientëve, përqindja e tregut apo tjetër gjë?

- a. Numri i klientëve
- b. Përqindja e tregut
- c. Tjetër, specifiko _____

11 Do të na interesonte se si një kompani si e juaja mund të operonte me bord të drejtorëve. Fillimisht, a posedon ndërmarrja juaj bord të drejtorëve?

- a. Po
- b. Jo [NËSE JO OSE I PASIGURT KALO NË #13]
- c. Pa sigurt [NËSE JO OSE I PASIGURT KALO NË #13]

NËSE PO, sa është numri i anëtareve të bordit?

- a. 1 deri 3 anëtarë
- b. 4 deri 5 anëtarë
- c. 6 deri 7 anëtarë
- d. Tjetër, specifiko _____

Bordi i drejtorëve përbëhet nga: [MUND TË ZGJEDHNI MË SHUMË SE NJË OPSION]

- _____ a. Pronarët
- _____ b. Menaxherët apo stafi i lartë
- _____ c. Ekspertët e pavarur të jashtëm
- _____ d. Tjetër, specifiko _____

Sa shpesh mbani takime të bordit? Në baza mujore, njëherë në vit apo si?

- a. Çdo muaj
- b. Çdo tre muaj
- c. Dy herë në vit
- d. Një herë në vit
- e. Tjetër, specifiko _____

Cilat janë përgjegjësitë kryesore të anëtarëve të bordit? [MUND TË ZGJEDHNI MË SHUMË SE NJË OPSION]:

- _____ a. Bordi vendosë për projektet investuese në ndërmarrje
- _____ b. Bordi harton statutin
- _____ c. Bordi harton planet e biznesit dhe gjendjen financiare
- _____ d. Bordi emëron drejtorin ekzekutiv
- _____ e. Bordi emëron menaxherin e financave
- _____ f. Bordi përcakton objektivat e performancës për menaxhmentin
- _____ g. Tjetër (ju lutem specifiko) _____

12 Në përgjithësi, aktivitetet ditore të ndërmarrjes suaj menaxhohen nga: pronari, menaxheri, bordi (nëse ka) apo në ndonjë mënyrë tjetër?

- a. Pronari
- b. Menaxheri apo drejtori ekzekutiv i emëruar nga pronari
- c. Bordi i emëruar nga pronari
- d. Bordi i përzgjedhur nga anëtarët e bordit
- e. Tjetër, specifiko _____

13 A është pronari apo ndonjë familjar tjetër drejtor ekzekutiv, apo punësoni ndonjë menaxher profesional të pavarur, apo si?

- a. Ai është vetë pronari
- b. Ai është familjar si dhe menaxher
- c. Ai nuk është familjar por është menaxher profesional i përzgjedhur nga pronari apo bordi
- d. Tjetër, specifiko _____

14 Cili është numri mesatar i punëtorëve me orar të plotë (me pagesë) në ndërmarrjen tuaj? _____

15 A ofron ndërmarrja juaj trajnime për punëtorët dhe stafin?

- a. Po
- b. Jo [NESE JO KALO NE #16]

NESE PO, trajnimet janë në: [MUND TË ZGJEDHNI MË SHUMË SE NJË OPSION]:

- ____ a. Menaxhim të financave
- ____ b. Menaxhim të resurseve humane
- ____ c. Teknologji informative apo operacione të tjera dhe softuer
- ____ d. Qeverisje korporatave dhe parime të praktikës etike
- ____ e. Çështje të pajtueshmërisë ligjore
- ____ f. Marrëveshja e kodit të mirësjelljes së punëtorëve
- ____ f. Tjetër, specifiko _____

16 A ka ndërmarrja juaj kod të mirësjelljes së punëtorëve?

- a. Po
- b. Jo
- c. Nuk e di

17 A ka ndërmarrja juaj statut (rregulla për funksionimin e ndërmarrjes të përfshira në një dokument të vetëm) ?

- a. Po
- b. Jo
- c. Nuk e di

18 A posedon ndërmarrja juaj faqe zyrtare elektronike?

- a. Po
- b. Jo [NËSE JO, KALO NE #19]

**NESE PO, sipas njohurive tuaja, cilat informata janë të qasshme në faqen elektronike?
[MUND TË ZGJEDHNI MË SHUMË SE NJË OPSION]**

- ___ a. Profili i ndërmarrjes
- ___ b. Rregulloret
- ___ c. Kodi i mirësjelljes së punëtorëve
- ___ d. Statuti
- ___ e. Menaxhmenti i lartë
- ___ f. Stafi
- ___ g. Anëtarët e bordit dhe biografia e tyre
- ___ h. Projektet e fundit dhe aktivitet e punës
- ___ i. Lajmet ditore
- ___ j. Raportet e auditorit
- ___ k. Tjetër, specifiko _____

> TANI DO DONIM TË JU PYESIM DISA PYETJE NË LIDHJE ME QEVERISJEN KORPORATIVE.

19 Së pari, a keni dëgjuar për parimet e OECD-së në qeverisje korporative?

- a. Po
- b. Jo

20 Sipas jush, si do të ndikonte një politikë efektive e Qeverisjes Korporative në zhvillimin e sektorit privat? Në shkallë prej 1 deri 10, ku 1 nënkupton “pa efekt”, 5 nënkupton “deri diku” ka efekt, dhe 10 nënkupton ka “efekt të lartë”, si do ta vlerësonit?

21 Sipas opinionit tuaj, cilat janë barrierat kryesore që të pengojnë për t’i zbatuar në mënyre efektive parimet e Qeverisjes Korporative, ashtu siç ndodhë në arenën ndërkombëtare?

- a. Ndikimi politik i grupeve të interesit
- b. Interesi ekonomik
- c. Mungesa e informacioneve për qeverisje korporatave dhe për benefitet e saj
- d. Tjetër (ju lutem specifikoni): _____

> TANI I KEMI DISA PYETJE RRETH JUSH

22 A je anëtar i familjes themeluese të ndërmarrjes?

- a. Po
- b. Jo [NËSE JO, KALO NE #23]

NESE PO: Cilës gjeneratë të menaxhmentit i takoni?

- a. Gjeneratës së parë
- b. Gjeneratës së dytë
- c. Gjeneratës së tretë
- d. Tjetër, specifiko_____

23 Cilën pozitë (apo pozita) mbani në ndërmarrje. [MUND TË ZGJEDHNI MË SHUMË SE NJË OPSION]

- ____ a. Pronar
- ____ b. Pronar dhe Menaxher
- ____ c. Drejtor ekzekutiv
- ____ b. Menaxher
- ____ c. Kryetar i bordit
- ____ d. Zëvendës-kryetar i bordit
- ____ e. Anëtar i bordit
- ____ g. Tjetër, specifiko_____

24 Trashëgimia në disa biznese familjare ka peshë të madhe, e në disa jo. Sipas jush, kush do të trashëgojë ndërmarrjen tuaj?

- a. Familja
- b. Familja dhe investitorët tjerë
- c. Me shumë gjasë do ta shes
- d. Nuk e di
- e. Tjetër, specifiko_____

25 Cila gjeneratë, sipas juve, momentalisht përfaqëson shumicën e meaxhmentit në firmë?

- a. Gjenerata e parë
- b. Gjenerata e dytë
- c. Gjenerata e tretë
- d. Tjetër, specifiko _____

NËSE GJENERATA E DYTË APO E MËVONSHME: Në bazë të eksperiencës suaj sa ka qenë e vështirë të mbijetohet gjatë fazës së përcjelljes së trashëgimisë së biznesit? Vlerëso prej 1-10 (1 – aspak vështirë; 5- mesatarisht vështirë; 10 – shumë vështirë).

Ju lutem specifikoni numrin. _____

Përgjithësisht, si do të vlerësonit përpjekjen e kompanisë suaj drejt sigurimit të një trashëgimie ndër gjenerata të suksesshme? Vlerëso atë prej 1-10 (1-aspak përpjekje; 5- përpjekje mesatare; 10 – përpjekje maksimale)

Ju lutem specifikoni numrin. _____

> **JEMI TË INTERESUAR TË MARRIM DISA INFORMATA PËR PRONARIN (PRONARET)? PARIMISHT JEMI TË INTERESUAR NË PRONARËT VENDOR, DUKE MOS- BASHKËPRONARËT QEVERITARË APO EDHE TË HUAJ.**

27 Cili është niveli i edukimit formal i pronarit (ose pronarëve)?

Pronari i parë

- a. Fillore
- b. Mesme
- c. Edukim teknik (profesional)
- d. Edukim i lartë (p.sh. kolegji ose diplomë e avancuar)
- e. Tjetër, specifikoj _____

Pronari i dytë (nëse ka):

- a. Fillore
- b. Mesme
- c. Edukim teknik (profesional)
- d. Edukim i lartë (p.sh. kolegji ose diplomë e avancuar)
- e. Tjetër, specifikoj _____

Pronari i tretë (nëse ka):

- a. Fillore
- b. Mesme
- c. Edukim teknik (profesional)
- d. Edukim i lartë (p.sh. kolegji ose diplomë e avancuar)
- e. Tjetër, specifikoj _____

28 Gjinia e pronarit (ose pronarëve):

Pronari i parë:

- a. Femër
- b. Mashkull

Pronari i dytë (nëse ka):

- a. Femër
- b. Mashkull

Pronari i tretë (nëse ka)

- a. Femër
- b. Mashkull

29 Cila është mosha e pronarit (ose pronarëve)?

Pronari i parë:

- a. <30
- b. 30-45
- c. 45-60
- d. 60<

Pronari i dytë (nëse ka):

- a. <30
- b. 30-45
- c. 45-60
- d. 60<

Pronari i tretë (nëse ka):

- a. <30
- b. 30-45
- c. 45-60
- d. 60<

> TANI DO TË DONIM TË JU PYESIM DISA PYETJE RRETH MENAXHIMIT TË FINANCAVE. KEMI PARASYSH SE DISA NGA PYETJET MUND TË JENË TË NDJESHME, ANDAJ ÇMOJMË SINCERITETIN TUAJ. GJITHASHTU, JU RIKUJTOJMË SE PERGJIGJET E JUAJA DO TË MBESIN KONFIDENCIALE. NËSE KA PYETJE TË CILES NUK DONI T'I PËRGJIGJENI, MUND TA KALOJMË.

30 A ka ndërmarrja juaj llogari bankare? [NËSE JO, KALO NË #31]

a. Po

b. Jo

NËSE PO, sa përqind e shitjeve tuaja qarkullojnë përmes llogarisë suaj bankare (nëse e dini)? _____

31 Kush ka qasje në pasqyrat tuaja financiare? [MUND TË ZGJEDHNI MË SHUMË SE NJË OPSION]:

____ a. Pronari (ët)

____ b. Menaxheri (ët)

____ c. Vetëm stafi i lartë

____ d. Vetëm stafi i kontabilitetit

____ e. Te gjithë punëtorët e interesuar

____ f. Zyrtarët publik

____ e. Tjetër, specifikoj _____

KJO PYETJE E PËRMBYLL INTERVISTËN. JU FALENDEROJMË PËR KOHËN QË NDATË. NËSE KENI DIÇKA PËR TË SHTUAR, OSE NDOJNË PYETJE QË UNË MUND TA KEM HARRUAR, JU LUTEM SHPREHUNI. PËRNDRYSHJE E ÇMOJMJË PA MASË EKSPERTIZEN TUAJ.

