

UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE
SOUTH-EAST EUROPEAN UNIVERSITY
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА

FAKULTETI I BIZNESIT DHE EKONOMISË
FACULTY OF BUSINESS AND ECONOMY
ФАКУЛТЕТ ЗА БИЗНИС И ЕКОНОМИЈА



PUNIM MAGJISTRATURE

POZICIONIMI I FEMRAVE NË STRUKTURAT E LARTA MENAXHERIALE NË BIZNESET FAMILJARE

KANDIDATI:

ERDA SHABANI

MENTORI:

PROF. DR. VELAND RAMADANI

SHKUP, 2020

ABSTRAKT

PËRMBAJTJA

LISTA E FIGURAVE.....	5
HYRJE	6
I. MENAXHMENTI DHE BIZNESET FAMILJARE	8
1. Definimi i menaxhmentit dhe nivelet menaxheriale	8
1.1 Nivelet menaxheriale	10
2 Definimi i biznesit familjar	12
2.1 Avantazhet dhe disavantazhet e biznesit familjar.....	14
2.2 Karakteristikat e një biznesi më të mirë familjarë	17
3 Zhvillimi i bizneseve familjare	18
3.1 Hapat për sukses në bizneset familjare	20
4 Suksesioni në biznesin familjar	22
4.1 Procesi i suksesit të biznesit familjar	25
4.1.1 Planifikimi i suksesit: Një mënyrë e gabuar	26
4.1.2 Planifikimi i suksesit: Një mënyrë më e mirë	26
4.2 Procesi i suksesit të CEO	26
II. KARAKTERISTIKAT E FEMRAVE AFARISTE	28
2.1 Specifikat e femrave afariste	28
2.1.1 Menaxhimi i lartë i femrave në firmat familjare	29
2.1.2 Femrat në biznesin familjar – jo vetëm çështje familjare.....	30
2.1.3 Roli i femrave në suksesin e biznesit	32
2.2 Karakteristikat e femrave afariste në bizneset familjare	33
2.2.1 Problemet me të cilat femrat përballen në firmat familjare.....	35

2.2.2	Faktorët motivues të femrave sipërmarrëse.....	36
2.3	Mundësitë e zhvillimit në karrierë në bizneset familjare	37
III.	METODOLOGJIA.....	40
3.1	Modeli i hulumtimit	40
3.2	Llojet e të dhënave.....	41
3.3	Instrumentet e hulumtimit	41
IV.	PREZANTIMI DHE ANALIZA E TË DHËNAVE.....	43
V.	KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME	59
VI.	REFERENCAT	62

LISTA E FIGURAVE

Figura 1. Katër funksionet e menaxhmentit (Zeqiri, 2016)	9
Figura 2. Nivelet e menaxhmentit (Zeqiri, 2016)	11
Figura 3. Modeli Tre rrethor i biznesit familjareë	13
Figura 4. Avantazhet e biznesit familjar	14
Figura 5. Disavantazhet e biznesit familjar.....	16
Figura 6. Roli i femrave ne udheheqje (Rij, Hall, Astrachan, & Pieper, 2017).....	31
Figura 7. Tiparet e femrave afariste (Madhukar & Kolhapur, 2016).....	33
Figura 8. Karakteristikat e femrave afariste (Boom & Cowan, 2012).....	34

LISTA E FOTOGRAFIVE

Fotografia 1. Këndvështrimi ndaj menaxhmentit	8
---	---

HYRJE

Në kohën e sotme hulumtimi i biznesit familjar ka pësuar një rritje të interesimit, veçanërisht me hyrjen e femrave në biznes. Ndërsa femrat mbeten vazhdimisht të nënpërfaqësuar në nivelet e larta të menaxhimit të kompanive të mëdha, ekziston një sektor ku ato mund të drejtojnë pozita të larta drejtuese, siç janë: bizneset familjare.

Hulumtimi mbi sipërmarrjen femërore dhe menaxhimin e lartë të tyre ka të bëjë me disiplina të shumëta, që do të thotë se ka shumë fusha të mundshme të hulumtimit që duhet të merren parasysh kur studiohen sipërmarrëset femra. Por ne zgjodhëm të kufizohemi në performancën dhe sjelljen profesionale të femrave dhe menaxherëve të lartë në firmat familjare dhe jo-familjare.

Firmat e menaxhuara nga femrat paraqesin dallime në kushtet organizative të biznesit dhe profilin e menaxherit. Qëllimi i këtij studimi është të analizojmë nëse këto dallime ekzistojnë në firmat familjare ku prezenca e femrave si menaxhere është më e lartë se sa në firmat jo-familjare. Prania e femrave në bordet e korporatave është e njohur gjithnjë e më shumë si një komponent i domosdoshëm i qeverisjes më të mirë, pasi që femrat kanë forcë, këmbëngulje dhe përvoja më të ndryshme nga ato të meshkujve që i shtojnë vlerë diskutimeve në bord, po ashtu janë më të ndërgjegjshme si dhe janë të gatshme të bëjnë pyetje të jashtëzakonshme që të çojnë organizatën drejtë marrjes së vendimeve më të mira. (Adams, 2009) Prania e femrave në pozita të larta hierarkike në biznese mund të ndihmojë në tërheqjen e vëmendjes ndaj çështjeve të rëndësishme sociale siç janë: jeta familjare dhe puna fleksibile duke avancuar në këtë mënyrë fuqizimin e femrave në vendin e punës (Francoeur, 2008).

Femrat në biznese i kushtojnë rëndësi të madhe punës, duke hargjuar më shumë se 10 orë në ditë në punë. Me një numër të madh të femrave në rolet udhëheqëse, bizneset më të mëdha dhe më fitimprurëse në botë janë të suksesshme.

Duke pasur femrat në krye të biznesit inkurajon anëtarët tjerë femra të familjes të kenë interes më të madh dhe të mbështesin biznesin. Ato ndihmojnë për të mbajtur një familje të ngushtë në kompani duke e mbajtur edhe gjendjen financiare më të mirë. Në një biznes familjar, kohezioni familjar është çështja më e rëndësishme që çdo familje

duhet të meret me të gjitha variablat e familjes dhe biznesve, që kjo mund të konsiderohet si avantazh i madh për çdo biznes familjar.

I. MENAXHMENTI DHE BIZNESET FAMILJARE

1. Definimi i menaxhmentit dhe nivelet menaxheriale

Shumica e studiesve pajtohen me mendimin se menaxhmenti paraqet mjeshtri për t'i bërë gjërat nëpërmjet njerëzve. Të menaxhosh do të thotë të orientoresh në mënyrë të vetëdijshme, jo spontanisht në një qëllim të caktuar (Zeqiri, 2016).



Fotografia 1. Këndvështrimi ndaj menaxhmentit

Ekzistojnë disa përkufizime për menaxhmentin:

1. Menaxhmenti paraqet procesin përmes të cilit grupi i zgjedhur i njerëzve i drejton të gjithë të punësuarit kah realizimi i detyrës së përbashkët për një qëllim të përbashkët;
2. Menaxhmenti i jep drejtim organizatave, realizon udhëheqjen dhe vendos se si të shfrytëzohen resurset e organizatës në realizimin e qëllimeve;
3. Menaxhmenti përfshinë procesin e realizimit të asaj që dëshirojmë dhe që mendojmë se është e drejtë nëpërmjet njerëzve të tjerë.

Qëllimi i secilit menaxher në organizatë është që të realizojë prodhime dhe shërbime për t'i plotësuar nevojat e klientëve. Secila organizatë dëshiron të arrijë nivel sa më të lartë të performancës. Performanca e organizatës paraqet masë për atë se sa menaxheri në mënyrë efektive dhe efikase i shfrytëzon resurset për t'i plotësuar nevojat e

klientëve dhe për t'i realizuar qëllimet e organizatës. Qëllimi i secilit menaxher është arritja e efikasitetit dhe efektivitetit. *Efikasiteti* paraqet mënyrën e shfrytëzimit të burimeve (resurseve) për realizimin e qëllimeve organizative dhe produktivitetin e tyre. *Efektiviteti* do të thotë se sa janë të përshtatshme qëllimet që i ndjek një organizatë dhe në çfarë shkalle i arrijnë këto qëllimeve. Nga kjo rrjedhë se menaxherët efektiv janë ata që zgjedhin qëllime të duhura të organizatës dhe kanë aftësi dhe zotësi që në mënyrë efikase t'i shfrytëzojnë resurset në posedim. Kështu pra, performanca e organizatës rritet me rritjen e efikasitetit dhe efektivitetit.

Menaxhmenti është një proces universal i formulimit dhe arritjes së qëllimeve në organizatë përmes njerëzve të tjerë, duke i shfrytëzuar funksionet menaxheriale. Duke e ditur se menaxherët në organizatë vazhdimisht kryejnë një numër të madh aktivitetsesh, obligimesh dhe përgjegjësish, kuptojmë se kryejnë funksione menaxheriale të cilat janë: planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli (Zeqiri, 2016).

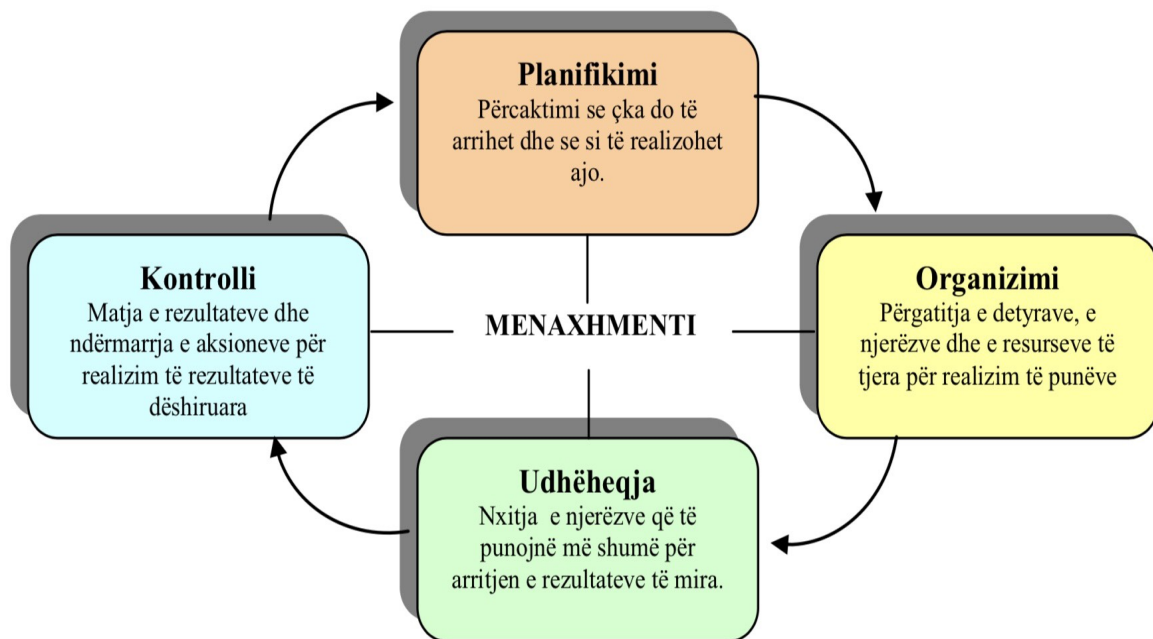


Figura 1. Katër funksionet e menaxhmentit (Zeqiri, 2016)

1. Planifikimi është funksion themelor i menaxhmentit, i cili përfshinë zgjedhjen e misionit dhe qëllimeve në bazë të cilave ndërmerren aksionet për realizimin e tyre në organizatë. Me planifikim organizata orientohet nga e ardhmja.

2. Organizimi është funksioni i dytë i rëndësishëm i menaxhmentit. Në mënyrë që të realizohen qëllimet e planifikuara duhet të përcaktohen këto detyra: vendosja dhe klasifikimi i të gjitha aktiviteteve në organizatë, grupimi i aktiviteteve në strukturën organizative të organizatës, ndarja e aktiviteteve në njësitë e organizatës (të menaxherëve dhe të të punësuarve), përcaktimi i roleve të njerëzve që punojnë së bashku duke i koordinuar mirë.
3. Udhëheqja është funksioni më i rëndësishëm i menaxhmentit, realizohet me njerëzit duke i drejtuar sjelljet e tyre kah realizimi i qëllimeve. Menaxheri duhet patjetër të kuptojë dhe të njoh sjelljet e njerëzve, në mënyrë që të jetë në gjendje të realizojë komunikimin, të motivojë dhe të udhëheqë, ashtu që të realizohen qëllimet e organizatës.
4. Kontrolli është funksioni i fundit i menaxhmentit, i cili mbikëqyrë punën e organizatës duke e mbajtur atë në rrugë të drejtë për realizimin e qëllimeve. Ky proces përfshinë: vendosjen e standardeve si madhësi referente për krahasimin e asaj që realizohet me atë që planifikohet, matjen e rezultateve të realizuara në krahasim me planin dhe ndërmarrjen e masave korrigjuese dhe eliminimin e devijimeve nga standardi dhe plani (Zeqiri, 2016).

1.1 Nivelet menaxheriale

Menaxhmenti dhe funksionet e tij shtrihen në tërë strukturën e organizatës. Në analizimin e niveleve të menaxhmentit në organizata, edhe përpos tendencave të shumta për të krijuar një strukturë me më pak nivele, përsëri mbetet forma piramidale hierarkike, ku dallohen: niveli i lartë, i mesëm dhe i ulët i organizatës (Zeqiri, 2016).

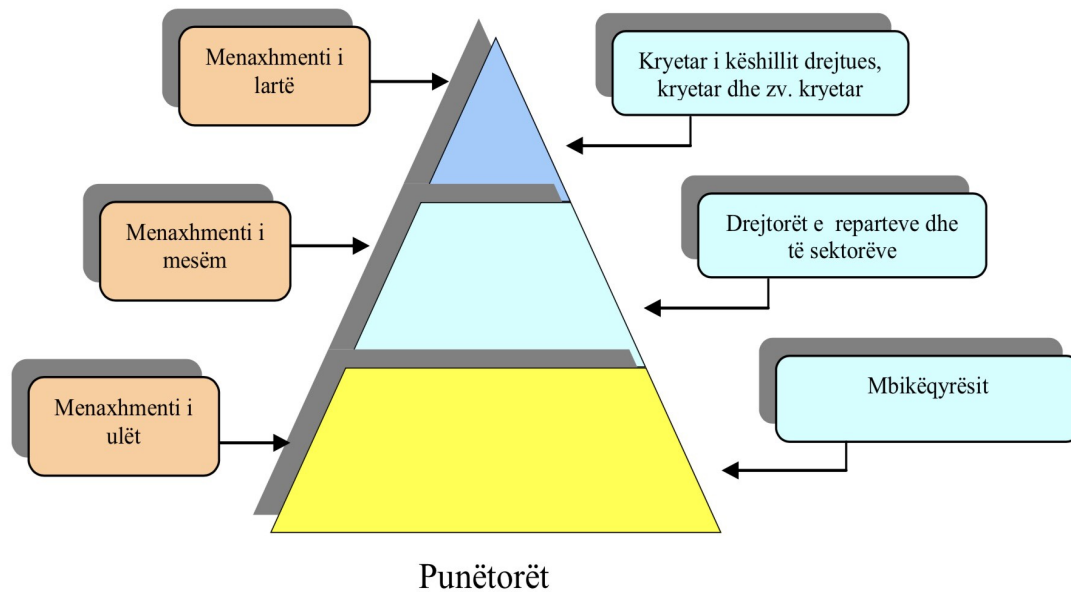


Figura 2. Nivelet e menaxhmentit (Zeqiri, 2016)

Menaxherët e nivelit të lartë (top level managers) qëndrojnë në majë të hierarkisë dhe janë përgjegjës për tërë organizatën, për detyrat organizacionale, përkufizimin e strategjive, për realizimin e tyre, analizën e rrethinës së jashtme, etj. Ata janë përgjegjës për ardhmërinë dhe suksesin e organizatës, si dhe njihen me tituj si: kryetar, drejtor kuadrosh, drejtor ekzekutiv etj.

Menaxherët e nivelit të mesëm (middle level managers) janë përgjegjës të njësive të punës dhe sektorëve të ndryshëm, për implementimin e strategjisë së përgjithshme dhe politikës së definuar nga top menaxheri. Këta menaxher janë të përqëndruar në ardhmërinë e afërt, duke vendosur marrëdhënie të mira me top menaxherët, si dhe duke e fuqizuar punën ekipore dhe zgjidhjen e konflikteve.

Menaxherët e nivelit të ulët (First line managers) janë përgjegjës të drejtëpërdrejtë për prodhimin e produkteve dhe për shërbimet. Ata njihen si mbikëqyrës, menaxher-linje, shefa seksioni, menaxher zyre, etj.

Angazhimi parësor i tyre është aplikimi i rregullave dhe i procedurave për realizim efikas të prodhimit (Zeqiri, 2016).

2 Definimi i biznesit familjar

Bizneset familjare përbëjnë formën mbizotëruese dhe më të vjetër të organizatave të biznesit, të cilat kishin një rëndësi të veçantë në ekonomi përgjatë historisë, e që vazhdon edhe sot në botën moderne. Pothuajse në të gjitha vendet e botës, biznesi familjar luan një rol kryesor në zhvillimin e përgjithshëm ekonomik, duke përfshirë angazhimin e fuqisë punëtore. Përkufizimi i bizneseve familjare është një çështje mjaftë komplekse.

Koncepti i përgjithshëm i biznesit familjar përfshinë çdo biznes në të cilin pjesa më e madhe e pronësisë ose kontrollit qëndron në një familje, dhe në të cilën dy ose më shumë anëtarë të familjes janë të përfshirë direkt.

Biznesi familjar është një sistem i dyfishtë, që përfshinë biznesin dhe familjen. Anëtarët e familjes që janë të përfshirë në biznes janë pjesë e një sistemi detyrash të biznesit dhe pjesë e sistemit familjar. Për këtë arsye mund të ndodhin konflikte sepse secili sistem ka rregullat, rolet dhe kërkesat e veta. Hyrja në sistemin e familjes është nga lindja dhe anëtarësimi është i përhershëm, ndërsa hyrja në sistemin e biznesit bazohet në përvojën dhe mundësitë. Ashtu si në familje, edhe në biznes, rolet si: president i kompanisë, menaxher, punonjës, aksionar ose pronarë, mbajnë përgjegjësitë dhe pritjet e tyre.

Familjet mund të kenë stilin e tyre të komunikimit dhe zgjidhjen e konflikteve që mund të jenë të mira për familjen, por mund të mos jenë të mira për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve të biznesit. Konfliktet mund të shfaqen kur problemet transferohen nga një sistem në tjetrin (Gashi and Ramadani, 2013).

Në kohërat e lashta ishte një formë tradicionale e strukturës së biznesit, ku bizneset u trashëguan nga baballarët te djemtë, por që në ditët e sotme kjo nuk po ndodh më. Sipas statistikave mund të shohim se më pak se 30% e bizneseve familjare kalojnë në gjeneratën e dytë dhe rreth 10% në gjeneratën e tretë (Lambrecht, 2005).

Bizneset familjare zakonisht paraqiten si një grup i tre sistemeve të pavarura: pronësia, familja dhe biznesi.

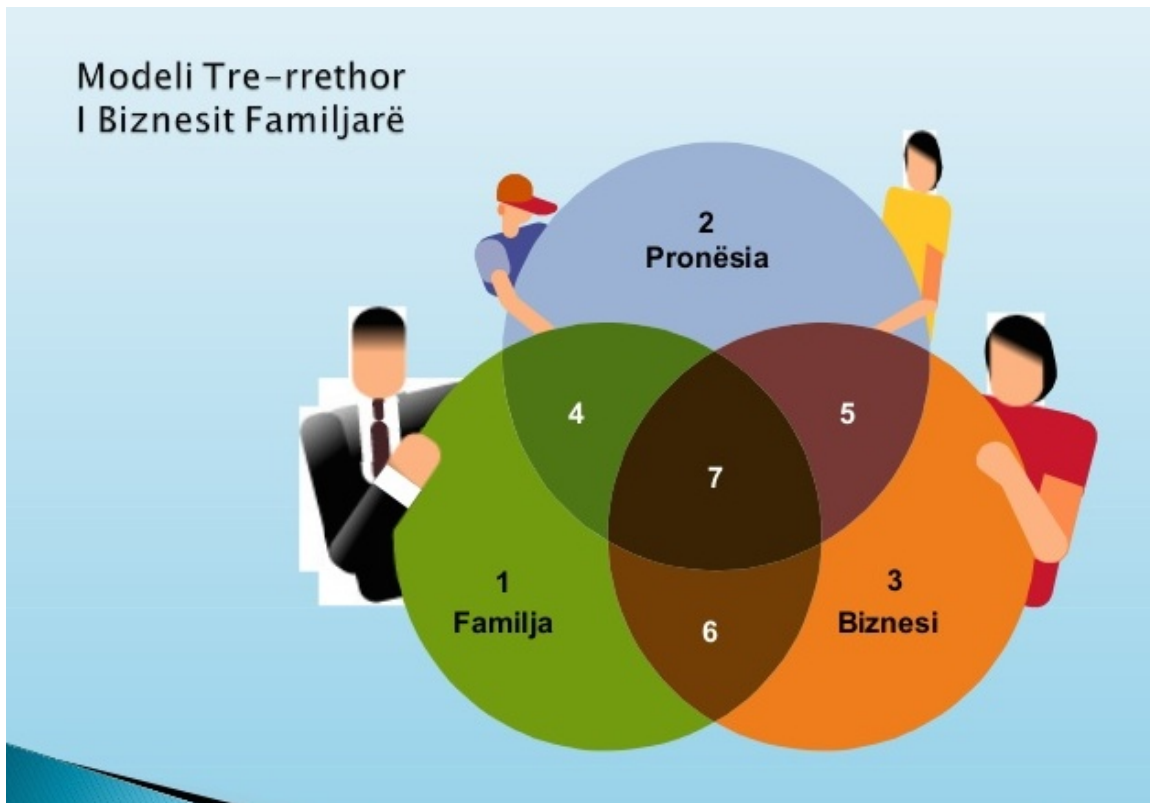


Figura 3. Modeli Tre rrethor i biznesit familjareë
Burimi: Sipas Tagiuri dhe Davis (1996)

1. Pjesa e parë paraqet mbivendosje midis pronarit dhe familjes së tij (gruaja/burri, fëmijët, të afërmit, prindërit, etj.)
2. Pjesa e dytë paraqet përfshirjen fizike, emocionale dhe financiare të pronarit në kompani.
3. Pjesa e tretë përfaqëson anëtarët e familjes që janë të përfshirë në biznes, por që nuk janë ende pronarë. Shembull anëtarët e rinjë të familjes që punojnë me kohë të pjesëshme gjatë pushimeve shkollore.
4. Pjesa e katërt është thelbi i biznesit familjar. Anëtarët e familjes që janë të përfaqësuar dallojnë veten nga punonjësit ose menaxherët, pasi ata janë të përfshirë emocionalisht në të gjithë procesin. Marrëdhënjet brenda familjes ndikojnë në marrëdhënjet në kompani dhe anasjelltas. (Kresnik, 2011)

Kështu pra bizneset familjare janë institucione mjaftë komplekse dhe duhet të trajtohen si të tilla.

Sipas Poza (2010) nëse një biznes do të konsiderohet biznes familjar, ai duhet të plotësojë karakteristikat e mëposhtme:

- Kontrollin e pronësisë nga dy ose më shumë anëtarë të familjes apo partneritetit familjar,
- Ndikimin strategjik nga anëtarët e familjes në administrimin e firmës, duke qenë aktiv në menaxhim, duke vazhduar krijimin e kulturës, duke shërbyer si këshilltarë ose anëtarë të bordit, apo edhe duke qenë aksionar aktiv,
- Shqetësimi për marrëdhëniet familjare, mundësinë e vazhdimësisë ndër breza.

Përshkak se bizneset familjare janë ndër kontribuesit më të rëndësishëm në krijimin e pasurisë dhe gjenerimin e vendeve të lira të punësimit, pothuajse në çdo vend të botës është e rëndësishme që këtij lloji të biznesit t'i kushtohet më shumë vëmendje nga krijuesit e politikave publike për të siguruar shëndetin, prosperitet dhe jetëgjatësi (Gashi and Ramadani, 2013)

2.1 Avantazhet dhe disavantazhet e biznesit familjar

Biznesi familjar është një organizatë komplekse me karakteristika unike dhe për këtë arsye ka edhe avantazhe edhe disavantazhe (Vardnjal, 1996).



Figura 4. Avantazhet e biznesit familjar

Avantazhet:

➤ *Angazhimi për familjen dhe biznesin*

Anëtarët e familjes që janë të përfshirë në mënyrë aktive në biznes janë shumë më të përkushtuar ndaj organizatës sepse përfaqëson diqka që ata dhe familja e tyre krijuan. Ata janë të gatshëm të bëjnë shumë më tepër përpjekje dhe të japin më shumë kohë në krahasim me punonjësit e bizneseve jo familjare (Leach, 1996).

➤ *Fleksibiliteti i kohës, orarit të punës dhe parave*

Anëtarët e familjes nuk janë të shqetësuar për orarin e punës, pasi që ata punojnë kur ka punë për të bërë, që nënkupton edhe mbas orarit të punës. Ata gjithashtu nuk janë të shqetësuar për pagat në cdo muaj, sepse zakonisht pagat e tyre i paguajnë kur të kenë mjaftueshëm të holla (Stepec, 2006).

➤ *Vendimmarrje e shpejtë*

Bizneset familjare zakonisht nuk ndjekin protokolle të larta, por marrin vendime të shpejta. Për marrjen e vendimeve thelbësore në bizneset familjare zakonisht është pronari dhe themeluesi i kompanisë. Pra siç dihet në ekonominë e shpejtë të sotme, marrja e shpejtë e vendimeve është një avantazh thelbësor (Simcic, 2006).

➤ *Transferi i njohurive nga një brez tek tjetri*

Shumica e pronarëve të bizneseve familjare dëshirojnë që fëmijët e tyre të vazhdojnë të punojnë për kompani dhe të ruajnë traditën. Themeluesi i biznesit është shumë krenar për kompaninë që themeloi dhe ka dhënë shumë kontribut në të, për këtë arsye është më i gatshëm t'i transferojë njohuritë, menaxhimin dhe pronësinë tek fëmijët e tij ose të paktën te të afërmit (Kresnik, 2011).

➤ *Besueshmëria dhe krenaria*

Menaxhimi i ndërmarrjeve nuk ndryshon shumë shpesh, duke bërë besueshmerinë dhe krenarinë faktorë shumë të rëndësishëm. Që do të thotë se pozicionet brenda kompanisë

janë pothuajse me të njëjtit persona. Kjo u jep partnerëve ndjenjën e sigurisë dhe besimit (Petrovic, 2006).

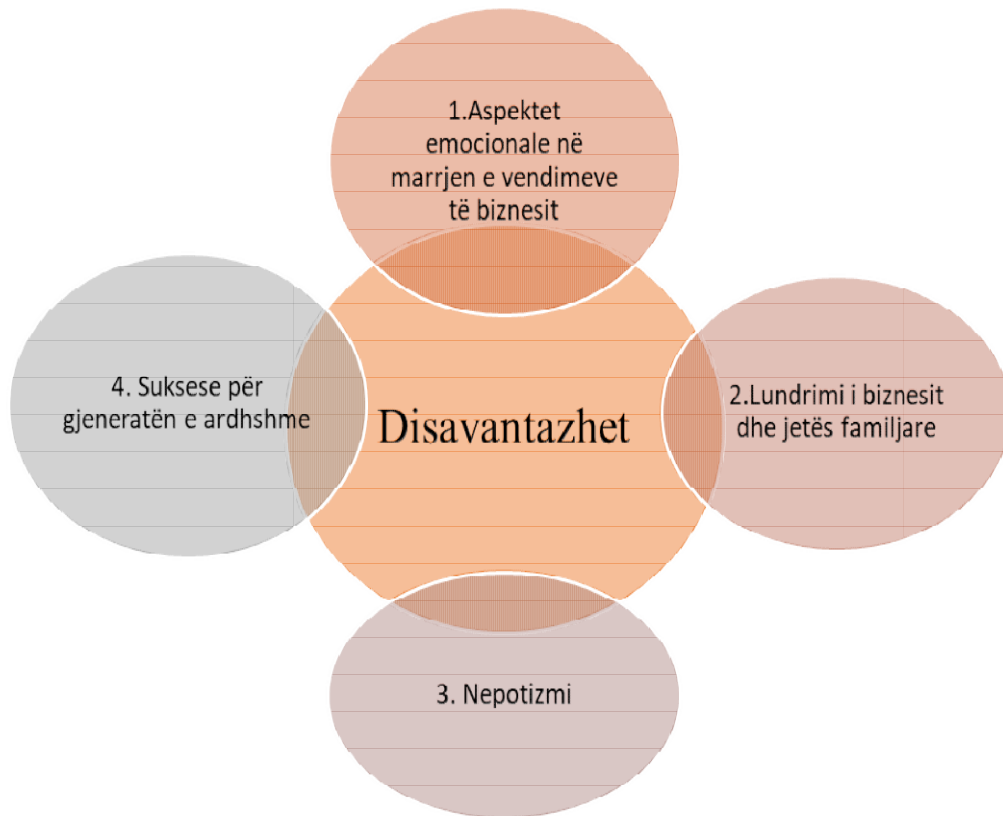


Figura 5. Disavantazhet e biznesit familjar

Disavantazhet

➤ *Aspektet emocionale në marrjen e vendimeve të biznesit*

Kur anëtarët e familjes përballen me vendime të vështira biznesi, të cilat mund të rrezikojnë marrëdhënjet familjare, ata janë më të prirur të veprojnë në të mirë të familjes, sesa të biznesit. Kjo ndodh përshkak të aspektit emocional në vendimmarrje (Janskovec, 2004).

➤ *Lundrimi i biznesit dhe jetës familjare*

Meqenëse biznesi familjar zakonisht është pjesë e jetës private, ndodh që këto të përplasen mes tyre. Kur familja zotëron një biznes, kjo zë tërë jetën e tyre dhe harrojnë për detyrat e tyre familjare ndaj bashkëshortëve dhe fëmijëve të tyre. Kështu që

sipërmarrësit duhet të gjejnë një mënyrë të mesme midis jetës së biznesit dhe familjes (Kresnik, 2011).

➤ *Nepotizmi*

Siq theksuam më lartë, se sipërmarrësit zakonisht vendosin familjet e tyre para ndërmarrjes dhe për këtë arsye ndonjëherë punësojnë anëtarë të familjes që janë të pakualifikuar dhe jo ato jofamiljarë me arsim të lartë dhe ekspertizë. Kjo mund të shkaktojë mosmarrëveshje midis punonjësve dhe motivimi mund të bie. Poashtu pakënaqësia mund të shkaktohet edhe kur anëtarët e familjes presin të njëjtin agazhim edhe nga punonjësit e tjerë. Por që ky sistem mund të funksionojë vetëm nëse punonjësit janë shpërblyer për punën shtesë (Duh, 2003).

➤ *Suksese për gjeneratën e ardhshme*

Ndërmarrësit duan që kompania e tyre të mbetet në familje dhe për këtë arsye kanë nevojë për një pasardhës të përshtatshëm. Ky është një proces i komplikuar pasi që jo të gjithë fëmijët janë të gatshëm të marrin përsipër punën. Po ashtu edhe kur ka pasardhës të shumtë është e vështirë të zgjidhet vetëm një dhe të ndahen rolet në kompani në mënyrë të drejtë (Duh, 2003).

2.2 Karakteristikat e një biznesi më të mirë familjarë

Karakteristikat që do të ndihmonin biznesin familjar të lulëzojë për gjeneratën e ardhshme janë (Omondi, 2017):

1. Qëllimi dhe vizioni i qartë

Themeli i çdo biznesi familjar është qëllimi që vihet nga themeluesi i saj. Ky synim duhet të kalohet nga brezi në brez dhe t'i përmbahet të gjithëve.

2. Planifikimi i sukcesionit

Planifikimi i suksesit për vazhdimësinë e një biznesi familjarë është tejet i rëndësishëm, edhe pse thuajse 45% e bizneseve familjare nuk kishin plan të suksesionit. Sipas Michael Mugasa, “Të kesh një plan efektiv të suksesit në vend është një mënyrë për të krijuar një mjedis në të cilin gjenerata e ardhshme mund të lulëzojë dhe të kontribuojë në mënyrë efektive.

3. Menaxhimi profesional

Një biznes i mirë familjar jo vetëm që duhet të ketë një plan të qartë pasardhës, por edhe të drejtohet profesionalisht. Një biznes i mirë familjar vendos në funksion strukturat e duhura operative, proceset dhe sistemet që janë efikase dhe të dokumentuara mirë dhe që rishikohen rregullisht për përmirësim.

4. Struktura e duhur e qeverisjes

Qeverisja e mirë është e rëndësishme për çdo biznes, e cila përfshinë transparencën dhe kornizën e qëndrueshme për të siguruar vazhdimësinë e biznesit. Nëse në biznes nuk ecën mirë qeverisja nuk do të thotë se duhet të heqim dorë nga biznesi, por duhet të kërkojmë ndihmë profesionale. Por fatkeqësisht, shumica e bizneseve familjare shmangin ndihmën nga jashtë nga frika se këta persona mund të mos jenë në gjendje ta kuptojnë dhe respektojnë vizionin e familjes. Kështu që moslejimi i menaxhimit profesional dhe qeverisjes mund të çojë në vdekjen e parakohshme të biznesit.

5. Plani i diversifikimit

Një nga mënyrat më të mira për të rritur një biznes familjar është përmes diversifikimit, i cili gjithashtu është një mënyrë e mirë për të menaxhuar grindjet e familjes.

3 Zhvillimi i bizneseve familjare

Sipas një hulumtimi në “Harvard Business Review” shihet se thuajse më shumë se gjysma e kompanive të mëdha zgjedhin njerëz të gabuar për t’i udhëhequr ato. Sipas

Bruehl dhe Lachenauer (Buehl & Lacenauer, 2018), një pronarë i një biznesi familjar i'u drejtua fëmijëve të tij duke i drejtuar kah interesat e veta jashtë biznesit familjar, pasi që pa shumë biznese të tjera familjare që i sjellin fëmijët e tyre në kompani dhe e dëmtuan të njejtin, dhe për këtë arsye kishte frikë të bënte të njëjtën gjë me fëmijët e tij. Pra ai besonte se zhvillimi më i mirë i mundshëm është “marrja e këmbëve” jashtë biznesit familjar.

Por duke e ditur se bizneset familjare zgjasin brez pas brezi dhe kjo mund të ndodh vetëm atëherë kur janë të angazhuar pjesëtarët e familjes në krye të kompanisë atëherë vijmë në përfundim se planifikimi i tranzicionit në mënyrë që gjenerata jonë e ardhshme të gjejë rrugën e tyre në botë dhe pastaj të kthehet me sukses në rolet e biznesit familjar, është thelbësore për të ardhmen e biznesit familjar që është punuar aq shumë për ta ndërtuar dhe mbajtur deri tani.

Kështu janë zbuluar pesë elemente që udhëheqin me sukses gjeneratën tjetër në biznesin familjar (Buehl & Lacenauer, 2018):

1. Të ndihmojmë gjeneratën e ardhshme të gjejë rolet e tyre të duhura. Në shumicën e rasteve, pronarët përqëndrohen vetëm në një rol për gjeneratën e tyre të ardhshme: CEO i ardhshëm. Por kjo paraqet një pamje shumë të ngushtë pasi që ka role tjera përtej CEO-së që janë thelbësore për një pronësi efektive, siç janë roli në bord, drejtimi i zyrës së familjes, udhëheqja e fondacionit të familjes, etj.
2. Të ndihmojmë ta marrin drejtë grupin dinamik të kompanisë. Pra, është thelbësore të menaxhojmë se si pronarët e gjeneratës së ardhshme punojnë së bashku dhe komunikojnë. Posa të hyjnë në sistem, ata duhet të mbajnë bagazhe për punën, pasi do të jenë në vende të ndryshme të kompanisë dhe kanë marrëdhënje të ndryshme me biznesin familjar. Duhet të njihen me rolet e tyre si pronarë, t'i diskutojnë interesat e tyre dhe angazhimet e jetës së tyre (personale, familjes së ngushtë dhe të gjerë, karrierë dhe rolin në biznesin familjar).
3. T'i ndihmojmë të gjejnë zërin kolektiv të tyre. Pasi brezi i ardhshëm të bëhet pronarë, bordi i drejtorëve do t'i pyes ata se çfarë duan si pronarë nga biznesi: Rritje? Dividend? Apo, shitje? Kështu që ata duhet të gjejnë zërin e tyre

kolektiv në atë mënyrë që fuqia e tyre si pronarë të mos zhduket nga qëllimet kontradiktore por që të kenë qëllime si: maksimizimin e vlerës së biznesit afatgjatë, dividende afatshkurtëra, punësim në familje dhe harmoni familjare.

4. Të krijojmë një program zhvillimi për gjeneratën e ardhshme. Familjet e bizneseve zhvillojnë programe për të ndihmuar gjeneratën e ardhshme të bëhen pronarë të mirë dhe udhëheqës të mundshëm në të ardhmen. Këto programe përfshijnë pesë objektiva: aftësitë e pronësisë së biznesit dhe kompetencat, parimet dhe praktikat e biznesit familjar, njohja e pasurive të biznesit familjar, të kuptuarit e historisë dhe vlerave të familjes, dhe zhvillimi i kompetencave personale të udhëheqjes.
5. T'i japim hapësirë për të operuar. Familjet e biznesit punojnë në një model ku përfshihen katër dhoma- dhoma e pronarit, e familjes, e menaxherit dhe dhoma e bordit. Kështu që duhet të sigurohemi që secili pronarë të kuptojë rregullat e secilës dhomë dhe pas një kohe duhet t'i sfidojmë pronarët e ardhshëm që t'i mobilizojnë cdo dhomë me njerëz dhe procese të vendimeve që do të funksionojnë më mirë për gjeneratën e tyre. Ky proces mund të zgjasë pesë deri në dhjetë vite.

Pasi të krijohet një strategji e duhur, do të habitemi këndshëm nga mënyra se si përvojat e fëmijëve nga jashtë biznesit i kanë përgaditur të lulëzojnë. Pra qëllimi nuk është vetëm të ndihmojmë gjeneratën e ardhshme të zhvillojë aftësi drejtuese, por edhe të zhvillojë pronësi psikologjike të biznesit.

3.1 Hapat për sukses në bizneset familjare

Sipas disa mendimtarëve kritik, nëse punojmë në sektorin e biznesit familjar shanset për të dështuar janë të mëdha, kështu (Harland, 2016):

- Rreth 70% të bizneseve familjare dështojnë ose shiten para se të marrë përsipër gjenerata e dytë,
- Rreth 90% të bizneseve familjare dështojnë ose shiten para se gjenerata e tretë ta marrë përsipër.

Nuk do të thotë se kjo ndodh në të gjitha bizneset familjare, kompanitë dështojnë atëherë kur lejojnë që konflikti familjarë dhe emocionet të ndryshojnë, në vend se të mbështeten në strategjitë e tyre.

Ekzistojnë gjashtë hapa që biznesi duhet të përfshijë (Harland, 2016):

1. *Të trajtojnë planifikimin e suksesit ashtu siç është* – Një biznes familjar duke e injoruar planin e tij të suksesit është njësoj sikur një punëtor 30 vjeçarë të injorojë pensionimin. Por planifikimi i suksesionit e ndihmon kompaninë në ndryshimet e rrethanave të biznesit, i lejon organizatat të zvogëlojnë ndikimin e pronarit apo ndonjë anëtarë të ekipit, si dhe të përgadisë individë për avancimet e ardhshme.
2. *Planifikimi të bëhet për një proces, jo për një ngjarje* – Shumë biznese familjare e trajtojnë suksesin si një synim të gjatë, duke e menduar atë se një ditë fëmijët e tyre do ta marrin përsipër punën dhe biznesi do të funksionojë në mënyrë ideale. Ky mendim nuk është logjik sepse e trajton planifikimin si një ngjarje dhe jo si proces.
3. *Të bisedojë rreth vlerave të familjes* – Gjatë udhëheqjes bizneset do të ndeshen me vlerat e familjes duke i përdorur ato si një udhëzues për marrjen e vendimeve të vështira. Bizneset e forta familjare krijojnë vlera të përbashkëta që mbijetojnë përtej pronarit. Pra duhet të mendohet një plan i suksesit si mundësi për të krijuar një rrugë në mënyrë që familja të bartë brez pas brezi.
4. *Mbajtja e takimeve dhe disaktimet për sukses* – Procesi i planifikimit të suksesit varet nga komunikimi me anëtarët e familjes pa marrë parasysh kontributin që e japin në firmë, pra të jenë në gjendje të flasin hapur dhe të ofrojnë mendimin e tyre.
5. *Edukimi i familjes* – Arsimi është themeli i tranzicionit të suksesshëm. Pa trajnim dhe mësim, njerëzit nuk do ta dinë se çfarë të bëjnë në procesin e radhës. Anëtarët e familjes duhet të jenë të arsimuar në mënyrë që të dinë të trajtojnë konfliktet, të pranojnë punonjës në kompani, etj.
6. *Zhvillimi i kushtetutës së shkruar të familjes* – Mënyra më e mirë për të zhvilluar planin e suksesit është të ndërtojë një kushtetutë të shkruar të familjes.

Kushtetuta shërben për dy funksione:

- Vepron si një dokument qeverisës për zhvillimin e biznesit familjar, që nënkupton krijimin e një plani fillestar dhe identifikimin e planeve për zgjidhjen e konflikteve ose marrjen e vendimeve të vështira.
- Përcakton dhe thekson vlerat e familjes, që nënkupton se duhet t'i sqarojmë vlerat e familjes në atë mënyrë që të gjithë anëtarët e biznesit ta dinë se si e drejtojnë pronarët biznesin e tyre dhe të besojnë në ta.

4 Suksesioni në biznesin familjar

Bizneset familjare mbajnë barrën e krijimit të pasurisë ekonomike në shumicën e vendeve të botës. Vazhdimësia e gjenerimit të bizneseve familjare pas gjeneratës është shumë e rëndësishme për bizneset familjare dhe për ekonominë në tërësi. Suksesi është një nga vendimet më të vështira për biznesin familjar, por gjithashtu edhe nga më të rëndësishmit (Gashi and Ramadani, 2013).

Plani i suksesit të biznesit familjar përfshinë dy procese, procesin e suksesit të “menaxhimit” dhe procesin e suksesit të “pronësisë”. Suksesi i pronësisë përqendrohet në atë se kush do ta zotërojë biznesin dhe kur e si do të ndodhë ky process. Suksesi i menaxhimit përqendrohet në atë se kush do të udhëheqë biznesin, çfarë ndryshimesh do të ndodhin, kur do të jenë përgjegjës për rezultatet dhe kur do të arrihen këto rezultate (Efendioglu, 2009).

Suksesi konsiderohet si sfida më e madhe me të cilën përballen bizneset familjare në planin afatgjatë. Dëshira e pronarëve për të planifikuar për sukses në pronësi dhe menaxhim është shpesh faktori kryesor që përcakton mbijetesën ose dështimin e biznesit të tyre (IFC, 2008).

Për të arritur rezultatet e dëshiruara të suksesit, ekzistojnë disa aktivitete që ndërlidhen me këto dy procese, e që rekomandohet së pari të kryhet procesi i suksesit të menaxhmentit në mënyrë që plani i suksesit të pronësisë të pasqyrojë dhe mbështesë menaxhimin.

Këto aktivitete synojnë që anëtarët e familjes të ndjehen rehat si me procesin e suksesit ashtu edhe me rezultatet e tij. Qëllimi është që të lejojë anëtarët e familjes të

marrin vendime të informuara në lidhje me të ardhmen e tyre individuale dhe kolektive në menaxhimin dhe pronësinë e biznesit familjar.

Për të udhëhequr procesin e përgjithshëm të suksesit shërben vendosja e aktiviteteve të komunikimit familjar, siç janë: takimet e biznesit familjar për anëtarët aktiv të familjes, takimet e këshillit familjar për familjen e gjerë dhe rregullat e biznesit familjar. Aktivitetet e suksesit të menaxhmentit gjithashtu përfshijnë grumbullimin e pasardhësve dhe integrimin e anëtarëve aktiv të familjes. Edhe tek procesi i suksesit të pronësisë përfshihet një listë e aktiviteteve që kishte në procesin e suksesit të menaxhmentit, si dhe qeverisja familjare dhe çështjet e marrëveshjes së aksionarëve.

Pra aktivitetet për të menaxhuar komunikimin e familjes (takimet e biznesit familjar, mbledhjet e këshillit familjar dhe rregullat e familjes) janë të njëjta si për menaxhim ashtu edhe për proceset e suksesit të pronësisë. Ajo që ndryshon është lloji i çështjeve të suksesit që trajtohen në mbledhjet familjare.

Këto aktivitete kanë për qëllim të arrijnë rezultatet e dëshiruara të suksesit. Nëse pronarët nuk janë mjaftë të kënaqur me aranzhmanet financiare, planin e suksesit të menaxhimit ose planin e suksesit të pronësisë, ata nuk do ta leshojnë këtë plan. Pronarët kanë investuar shumë në biznesin familjar për ta kaluar pa garanci se do të vazhdojë dhe të përparojë. Po ashtu edhe tek gjenerata e ardhshme nëse nuk janë të rehatshëm me rolet dhe përgjegjësitë e propozuara të ekipit të suksesionit të menaxhimit, filozofinë e kompensimit, shpërndarjen e pasurisë dhe financimin e pasurisë, ata me shumë gjasë do të vonojnë apo t'a shtyjnë gadishmërinë e tyre për të zbatuar një plan të suksesionit.

Prandaj sa më shpejtë që aktivitetet pasardhëse të fillojnë, aq më shumë ka mundësi që secila palë të ndërtojë zonat e tyre të rehatisë, dhe aq më lehtë për ta të marrin vendime.

Kështu pra, zhvillimi i procesit të suksesit me aktivitete që do të ofrojnë mundësi, vlerësojnë rehatinë dhe lejojnë vendimmarrje të informuar nga anëtarët e familjes është thelbësore për suksesin.

Në rrugën drejtë rezultateve të dëshiruara të suksesit, procesi mund të ngec për shkak të çështjeve të menaxhimit dhe pronësisë, dhe procesi i suksesit lehtësohet nëse pronarët e biznesit familjar dhe pasardhësit e tyre drejtojnë procesin dhe vendimmarrjen e tyre bazuar në parimet e dëshmuara të suksesit të biznesit familjar (Walsh, 2011).

Suksesi është proces i përgaditjes dhe parashikimit, i cili ndihmon në mënyrën më të mirë për të dorëzuar celësat e lidërsipit dhe rregullimit të biznesit në raste sëmundjesh ose vdekje të papritur.

Si përkufizim, qëllimi i planifikimit të suksesit është arritja e transferimit të kontrollit dhe përgjegjësisë në biznesin familjar në mënyrën më të mirë të mundshme për gjeneratën e ardhshme. Ky proces duhet të fillohet në një fazë të hershme të ciklit jetësor të biznesit sepse është një veprim shumë i rëndësishëm pasi që duhet të zgjedhet pasardhësi i duhur (Gashi and Ramadani, 2013).

Sipas studiuesve Sirmon & Hitt (2003), nëse duam që biznesi familjar jo vetëm të mbijetojë, por edhe të lulëzojë duke ushqyer gjeneratën e ardhshme duhet të dimë se suksesi është i lidhur drejtëpërdrejtë me atë se sa mirë një kompani administron pesë burimet unike:

1. *Kapitali njerëzor*. Burimi i parë është kapitali njerëzor i familjes, që nënkupton kur grupet e aftësive të anëtarëve të familjes koordinohen si një kuti plotësuese e njohurive, me një ndarje të çartë të punës, gjasat për sukses përmirësohen ndjeshëm.
2. *Kapitali shoqëror*. Anëtarët e familjes sjellin kapital të vlefshëm shoqëror në biznes në formën e rrjetëzimit dhe marrëdhënieve tjera të jashtme që plotësojnë grupet e aftësive të brendshme.
3. *Kapitali financiar*. Firmat familjare zakonisht kanë kapital financiar të mjaftueshëm, kështu që marrëdhënia familjare midis investitorëve dhe menaxherëve zvogëlon kërcënimin e likuiditetit.
4. *Kapitali i mbijetesës*. Firmat familjare duhet të menaxhojnë gadishmërinë e anëtarëve të familjes për të mbijetuar, për të siguruar punë pa pagesë apo kredi emergjente në mënyrë që ndërmarrja të mos dështojë.
5. *Kostot e ulëta të qeverisjes*. Bizneset familjare duhet të menaxhojnë aftësitë e tyre për të mbajtur poshtë kostot e qeverisjes. Këtë mund ta arrijnë pasi që punonjësit dhe menaxherët janë të lidhur dhe i besojnë njëri-tjetrit.

Përcaktimi i çartë i këtyre burimeve unike të familjes dhe përdorimi i tyre në një strategji të koordinuar mirë të menaxhimit, përmirëson në masë të madhe shanset e biznesit për sukses në krahasim me bizneset jo-familjare.

4.1 Procesi i suksesit të biznesit familjar

Planifikimi i suksesit është proces i përcaktimit të nevojave kryesore për lidërsip dhe talent intelektual në të gjithë organizatën dhe përgaditjen e individëve për përgjegjësitë e tanishme dhe të ardhshme të punës.

Në planifikimin e suksesit të biznesit familjar përfshihen:

- Planifikimi strategjik
- Planifikimi financiar
- Planifikimi i pasurive, dhe
- Planifikimi i burimeve njerëzore.

Pronarët e bizneseve këshillohen me profesionistë të ndryshëm në zhvillimin e planeve të tyre të suksesit: avokatët, bankierët, planifikuesit financiarë, këshilltarët e sigurimeve, konsulentët e bashkimit dhe blerjes, dhe konsulentët e menaxhimit (Fairburn, 2019).

Për bizneset familjare, planifikimi i zgjuar i suksesit është çelësi për të mbështetur kompaninë në të ardhmen dhe për ta mbajtur atë të lulëzojë. Sipas Ritch Sorenson, planifikimi i suksesit është një gjë e vështirë sepse është i lidhur me faktin e daljes në pension të pronarit.

Pavarësisht se sa të suksesshëm janë fëmijët, mund të ketë dyshime nëse mund ta marrin përsipër punën dhe të drejtojnë biznesin ashtu siq kanë bërë prindërit e tyre. Sondazhi i biznesit familjar nga “National Bureau of Economic Research Family Business Alliance” zbuloi se 43% e bizneseve familjare nuk kanë një plan suksesioni dhe afërsisht 70% të ndërmarrjeve planifikojnë t’ia kalojnë pronësinë gjeneratës tjetër (Eisenberg, 2019).

Përzgjedhja e CEO-së së ardhshme të një kompanie është një nga vendimet më të rëndësishme në jetën e një organizate. Suksesi dhe qëndrueshmëria e pasurisë dhe burimit të të ardhurave kryesore të familjes, dhe një pjesë e identitetit të tyre, qëndron kryesisht në duart e individit të zgjedhur për të qenë CEO i biznesit të tyre familjarë. Një CEO i dobët që nuk përshtatet me vizionin dhe vlerat e pronarëve mund ta përmbysë kompaninë dhe familjen, dhe disa nga kompanitë mund të mos e rikthejnë kurrë ekuilibrin dhe drejtimin e tyre (Davis, Michaud, & Collette, 2019).

4.1.1 Planifikimi i suksesit: Një mënyrë e gabuar

Situata kur pronari i kompanisë shtron pyetje të tilla si:

- Cili nga fëmijët e mi është më i kualifikuar të zërë vendin tim?
- Si mund ta ndajë rolin e CEO në mënyrë që të dy fëmijët e mi ta drejtojnë së bashku?

Kjo është një gabim sepse pronari supozon që gjenerata e ardhshme është e interesuar të udhëheqë, është e aftë, por në realitet as nuk është diskutuar me anëtarët e gjeneratës tjetër. Të dyja këto pyetje nënkuptojnë që CEO i ardhshëm duhet të ketë pikëpamje dhe stil të ngjashëm lidhshëm me CEO-në aktual. Por në realitet, pasardhësit e CEO-së duhet të kenë profil të ndryshëm nga lideri aktual, pasi që mjedisi konkurrues po evoluon shpejtë, kompania po shkon drejtë një faze të rritjes (Davis, Michaud, & Collette, 2019).

4.1.2 Planifikimi i suksesit: Një mënyrë më e mirë

Në ndërmarrjet familjare duhet një ekip njerëzish me pozicione të ndryshme drejtuese për ta bërë familjen e suksesshme për një gjeneratë tjetër. Pozicioni më kritik është drejtori i përgjithshëm i biznesit, pasi që biznesi përfaqëson burimin më të rëndësishëm të të ardhurave të familjes.

Nëse familja së bashku e shikojnë ndërmarrjen e familjes se ku është sot dhe ku dëshiron që të jetë në të ardhmen, atëherë anëtarët e gjeneratës së ardhshme i përgjigjen procesit të vizionit me lehtësim pasi që janë në gjendje të luajnë një pjesë aktive në të menduar për të ardhmen e ndërmarrjes familjare. Ata shohin disa opsione ku mund të kontribuojnë në role aktive, edhe nëse disa prej tyre nuk do ta udhëheqin biznesin kryesor (Davis, Michaud, & Collette, 2019).

4.2 Procesi i suksesit të CEO

Interesi i gjeneratës së ardhshme për t'u bashkuar me biznesin ose jo, formohet kur ata janë të rinjë dhe dëgjojnë bisedat e prindërve të tyre apo e ndjejnë ndikimin e jetës së

kompanisë në jetën e tyre familjare. Kështu anëtarët e gjeneratës së vjetër duhet të kujdesen se si e përfaqësojnë biznesin tek anëtarët e rinjë të familjes dhe të përshkruajnë një botë ku ka hapësirë edhe për gjeneratat e moshuara edhe të reja për të punuar së bashku. Gjenerata e ardhshme duhet ta dinë që ndërmarrja duhet të ketë udhëheqësin më të mirë të mundshëm për ta ruajtur rritjen e saj të shëndetshme, poashtu duhet të angazhohen rreth sfidave dhe përfitimeve pozitive të biznesit familjar duke përfshirë nevojën për njerëz të përsosur, produkte, marrëdhënje me klientë, etj.

Procesi i suksesit aktiv të rinovimit të CEO-së duhet të fillojë të paktën 3-5 vjet para se CEO aktuale të tërhiqet, për arsye se varet se sa gjenerata e ardhshme është e përgaditur të marrë rolin udhëheqës, se sa është e gatshme gjenerata e tanishme të largohet nga pozicioni aktual dhe se sa e ndërlikuar është organizata.

Tranzicioni më i efektshëm i suksesit ndodh jo kur gjenerata e vjetër është e gatshme të largohet, por kur brezi i ardhshëm është gati të udhëheqë. Planifikimi i suksesit do të jetë një nga proceset më të rëndësishme që biznesi familjar do të ndërmarrë. Procesi i suksesit kërkon kohë, prandaj duhet t'i japin kohën dhe vëmendjen që duhet, që të mund të rezultojë në fitore në cdo aspekt të sistemit të ndërmarrjes familjare, pra një biznes i lulëzuar, pronësi efektive dhe marrëdhënje më të forta familjare. (Davis, Michaud, & Collette, 2019)

II. KARAKTERISTIKAT E FEMRAVE AFARISTE

2.1 Specifikat e femrave afariste

Prania e femrave në bordet e korporatave është e njohur gjithnjë e më shumë si një komponent i domosdoshëm i qeverisjes më të mirë, pasi që femrat kanë forcë, këmbëngulje dhe përvoja më të ndryshme nga ato të meshkujve, i shtojnë vlerë diskutimeve në bord, po ashtu janë më të përgjegjshme si dhe janë të gatshme të bëjnë pyetje të jashtëzakonshme që të çojnë organizatën drejtë marrjes së vendimeve më të mira (Adams, 2009). Prania e femrave në pozita të larta hierarkike në biznese mund të ndihmojë në tërheqjen e vëmendjes ndaj çështjeve të rëndësishme sociale siç janë: jeta familjare dhe puna fleksibile duke avancuar në këtë mënyrë fuqizimin e femrave në vendin e punës. (Francoeur, 2008)

Femrat në biznese i kushtojnë rëndësi të madhe punës, duke hargjuar më shumë se 10 orë në ditë në punë. Me një numër më të madh të femrave në rolet udhëheqëse, bizneset më të mëdha dhe më fitimprurëse në botë janë të suksesshme.

Duke pasur femrat në krye të biznesit inkurajohen anëtarët tjerë femra të familjes të kenë interes më të madh dhe të mbështesin biznesin. Ato ndihmojnë për të mbajtur një familje të ngushtë në kompani duke e mbajtur edhe gjendjen financiare më të mirë. Në një biznes familjar, kohezioni familjar është çështja më e rëndësishme që çdo familje duhet të meret me të gjitha variablat e familjes dhe biznesve, e që kjo mund të konsiderohet si avantazh i madh për çdo biznes familjar.

Bizneset në pronësi të femrave vazhdojnë të jenë drita e tregut aktual. William Shakespeare thotë “mos ke frikë nga madhështia, sepse disa kanë lindur të shkëlqyer, disa arrijë madhështi dhe në disa të tjerë ka madhështi mbi ta”. Femrat sipërmarrëse shoqërohen me inovacionin dhe krijimin e diçkaje që nuk ekzistonte më parë.

Ndërmarrjet në pronësi të femrave kanë një rëndësi të veçantë për disa arsye (Ramadani, Rashiti, & Fayolle, 2015):

1. Sipërmarrëset femra krijojnë punë për veten dhe të tjerët. Krijimi i firmave private nga femrat lejon kapitalizimin e përvojës, aftësi të fituara dhe trajnime të marra,

- dhe ndihmon për të zvogëlëuar efektin e diskriminimit ndaj femrave në tregun e punës,
2. Krijimi i ndërmarrjeve private që ofrojnë mundësi punësimi për femrat do t'u jepte atyre mundësi për të balancuar punën dhe përgjegjësitë e familjes, dhe për të përmirësuar mirëqenien e familjes dhe kohezionin social.
 3. Krijimi i ndërmarrjeve të vogla në pronësi të femrave mund të ndihmojë në rritjen e autonomisë së femrave dhe mundësinë e tyre për të pasur një rol më aktiv dhe përfaqësues në jetën ekonomike dhe politike të vendit.
 4. Bizneset e femrave me famë mund të ndihmojnë në luftimin e trafikimit të femrave , gjë që shqetëson shumë në shumë vende në tranzicion.
 5. Sipërmarrëset femra mund të shërbejnë si modele të roleve për brezat e rinjë që tregojnë mundësi të reja për punësim.
 6. Zhvillimi i ndërmarrësisë femërore mund të rezultojë në një proces tranzicioni më të suksesshëm dhe më të shpejtë përmes kapaciteteve të përmirësuara inovative dhe zhvillimit të sektorit privat.

2.1.1 Menaxhimi i lartë i femrave në firmat familjare

Femrat në firmat familjare janë të penguar nga faktorët gjinorë, por edhe specifike të familjes, siç është konservatorizmi, që do të thotë preferencë e trashëgimtarëve meshkuj ndaj trashëgimtareve femra, dhe konflikti i rolit që ka kuptimin e pamundësisë për përzierjen e roleve të biznesit dhe familjes. (Andersson, Johansson, Karlsson, Lodefalk, & Poldahl, 2018)

Nëse femrat do të silleshin në biznes, pritej të kryenin detyra të nivelit më të ulët, jo të jenë udhëheqëse. Femrat dikur ishin të gatshme të bashkoheshin në biznesin familjarë për arsye të ndryshme si, për të ndihmuar familjen, për të punuar në një orar më fleksibël dhe të rritnin kënaqësinë e tyre për punë. Por në kohët e fundit, femrat kanë fituar më shumë përvojë dhe arsim menaxherial. Edhe pse ka raste kur familjet nuk i konsiderojnë anëtarët femra të familjes si pasardhëse të vlefshme të biznesit të tyre familjarë, përsëri femrat do ta gjejnë veten duke punuar më shumë për të provuar aftësitë

e tyre dhe të jenë më të dukshme. Pra femrat ende përballen me diskriminimin dhe stereotipe si rezultat i paragjyimeve shoqërore.

Arsyet që ende ka biznese familjare që nuk u'a lejojnë femrave rolet drejtuese të biznesit mund të jetë edhe nevoja e prindërve për t'i mbojtur vajzat e tyre më shumë sesa djemtë, dhe duke i shmangur që të mos merren me problemet që vijnë gjatë menaxhimit të biznesit. Prindërit ndonjëherë dështojnë në përcaktimin e rolit të vajzave në biznes, duke pritur që ajo të sillet si një femër sipërmarrëse, por mund të dështojnë pasi i trajtojnë si “vajza të babait”. Do të thotë se këto role mund të ngatërrojnë vajzat sepse nuk do ta dijnë se kur duhet të veprojnë si punonjëse dhe kur si vajza.

Pra, në të kaluarën femrat ishin të përjashtuara nga biznesi familjar pasi djali i madh ishte trashëgimtarë i vetëm. Por në fakt bizneset familjare janë vendet më të mira në të cilat femrat mund të lulëzojnë lirshëm. Por përderisa femrat po fillojnë bizneset e suksesshme familjare, ato po konsiderohen gjithnjë e më shumë si pasardhëse të mundshme të biznesit (Harland, 2017).

2.1.2 Femrat në biznesin familjar – jo vetëm çështje familjare

Ky studim ka të bëjë me atë se bizneset familjare besojnë në vlerën e femrave në udhëheqje në përgjithësi, jo vetëm anëtarët e familjes. Tiparet e bizneseve të suksesshme familjare që kontribuojnë në suksesin e tyre afatgjatë, krijojnë një mjedis që është më i favorshëm për zhvillimin e femrave në biznes.

Sipas formulës së mëposhtme mund të shohim rolin e femrave në udhëheqje:

modelet e roleve + të menduarit afatgjatë + mjedisi gjithëpërfshirës = femrat në udhëheqje

1) *Modelet e roleve* - Bizneset familjare që priren të kenë femra në udhëheqje të lartë dhe në bord ofrojnë modele të roleve për femrat tjera duke dëshmuar se pozita udhëheqëse është e mundur.

2) *Të menduarit afatgjatë* - Bizneset familjare priren të mendojnë në horizonte kohore të gjata. Një ndërmarrje që i shërben familjes dhe biznesit do ta ketë rritjen si qëllim kryesor, duke i lënë hapësirë femrave të jenë në krye të biznesit.

3) *Mjedisi gjithëpërfshirës* - Bizneset familjare i balancojnë interesat e familjes me nevojat e biznesit duke përfshirë koherencën, gjithëpërfshirjen dhe përkushtimin për mirëqenien dhe pasurinë e familjes dhe ndërmarrjes familjare. Pra “njerëzit” kanë rëndësi, jo vetëm “fitimet”. Kështu që në këtë lloj mjedisi femrat lulëzojnë.

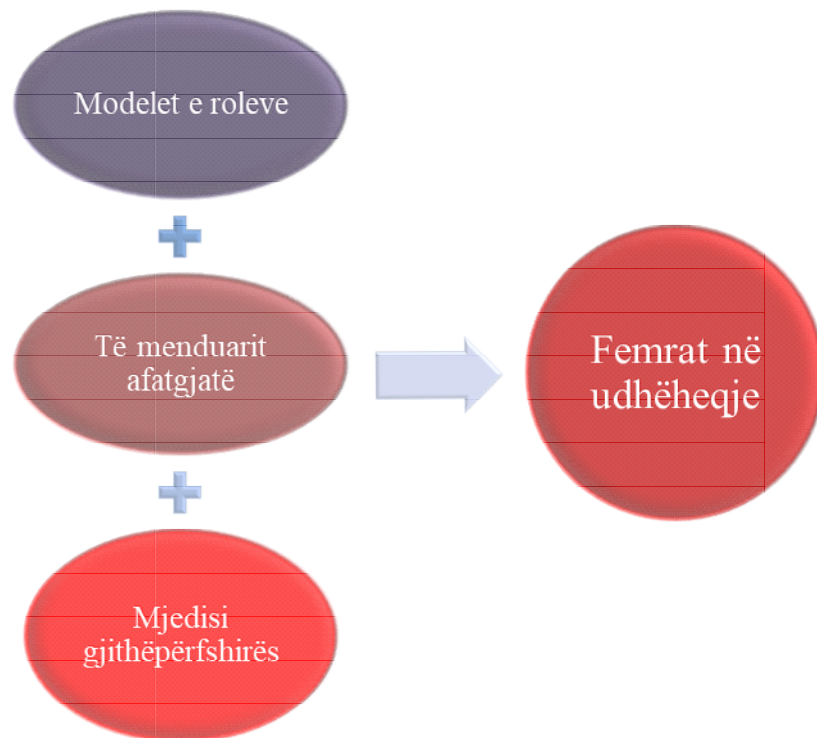


Figura 6. Roli i femrave ne udheheqje (Rij, Hall, Astrachan, & Pieper, 2017)

Bizneset familjare ofrojnë një mjedis të fortë për zhvillimin e femrave udhëheqëse sepse kur femrat të shohin se në pozita të pushtetit ka femra tjera, do t'i frymëzojë që ti ndjekin ato në role udhëheqëse. Të kesh më shumë femra në krye të biznesit çoftë familjare apo jo-familjare, do të ndikojë në motivimin e femrave anëtare të familjes për t'u bashkuar me biznesin.

Firmat familjare u ofrojnë femrave mundësi të veçanta, si: paga më të larta, punë më të mira si dhe fleksibilitet më të madh në planifikimin dhe sigurinë në punë për të

ndjekur nevojat personale siç janë rritja e fëmijëve, kujdesi dhe edukimi i prindërve (Rij, Hall, Astrachan, & Pieper, 2017).

2.1.3 Roli i femrave në suksesin e biznesit

Në një studim në vitin 2013 nga “Gazeta Ndërkombëtare e Qeverisjes së Biznesit dhe Etikës” zbuloi se, menaxheret femra marrin vendime më të mira, përmirësojnë performancën e kompanisë dhe zvogëlojnë rrezikun e falimentimit. Ky studim ofroi 3 arsye:

- I. Drejtoret femra marrin vendime më të drejta,
- II. Drejtoret femra kanë më shumë të ngjarë të konsultohen me të tjerët për të arritur një konsensus përpara një vendimi, dhe
- III. Femrat në pozitë kanë më shumë të ngjarë të adaptojnë praktikën e reja të qeverisjes më shpejtë.

Sipas një studimi tjetër të bërë nga McKinsey & Company zbuloi se në Mbretërinë e Bashkuar, ndërmarrjet me menaxhimin e lartë nga femrat kanë 10% kthime më të larta të kapitalit dhe 36% të rritjes së çmimit të aksioneve.

Sipas drejtorit menaxhues të FINH, David Harland (2013): “Ekzistojnë prova domethënëse për të mbështetur faktin se bizneset familjare përformojnë më mirë me udhëheqjen nga femrat ose duke përdorur modele të udhëheqjes femërore.

Disa tipare të femrave afariste janë prezantuar në vijim (Madhukar & Kolhapur, 2016):

- *Ëndërruese* – Një ide se si diçka mund të jetë më e mirë dhe e ndryshme. Femrat afariste nxiten të kenë sukses dhe të zgjerojnë biznesin e tyre. Ato janë më ambicioze duke vendosur qëllime dhe qëndrojnë të përkushtuara për t'i arritur ato pa marrë parasysh pengesat që paraqiten.
- *Novatore* – Të gjitha femrat afariste kanë një dëshirë të pasionuar për t'i bërë gjërat më mirë dhe vazhdimisht janë duke kërkuar mënyra për të përmirësuar produktet ose shërbimet e tyre. Ato janë krijuese, inovatore dhe të shkathëta.
- *Organizatore* – Duhet të kuptojë të gjitha aspektet e biznesit dhe të jetë në gjendje të organizojë faktorë të ndryshëm në mënyrë efektive.

- *Pasionante* – Femrat duhet të jenë shprehëse në mënyrë që idea krijon energji tek të tjerët.

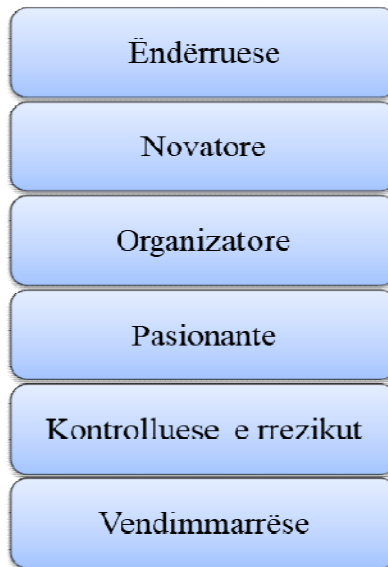


Figura 7. Tiparet e femrave afariste (Madhukar & Kolhapur, 2016)

- *Kontrolluese e rrezikut* – Ndjekin ëndrrat pa i pasur të gjitha burimet në fillim, pra duhet të jenë të gatshme të mbajnë rrezikun dhe paçartësitë.
- *Vendimmarrëse* – Duhet të merren vendime të duhura në një kohë të duhur duke treguar gadishmërinë e tyre. Vendimet e nxituara nuk duhet të merren. Vonesa në vendime mund të rrisë koston e projektit dhe të zvogëlojë fitimet.

2.2 Karakteristikat e femrave afariste në bizneset familjare

Karakteristikat që e bëjnë një femër të suksesshme në biznes janë këto në vijim (Boom & Cowan, 2012):

1. *Vetëbesimi* - Nëse shohim çdo udhëheqës të suksesshëm do ta vërejmë se sa vetëbesim ka. Ky është tipari më i rëndësishëm që zotëron çdo udhëheqës i suksesshëm. Nëse nuk besojmë se mund të kemi suksese, atëherë nuk do na zgjasë gjatë.

2. *Ambicia* - Duhet të dëshirojmë vërtet diçka nëse duam të kemi sukses. Asnjëherë nuk duhet ta vendosim veten të dytin, por gjithmonë ta synojmë majën. Femrat njihen si më ambicioze.
3. *Besimi* - Besimi është thelbësor nëse duam të fitojmë dhe të ndërtojmë një biznes fitimprurës. Pra besimi do të fitojë respektin e njerëzve, besimin e tyre dhe t'u ofrojë një reputacion të fortë.
Sipas Beryl Markham “Suksesi krijon besim”.
4. *Pasioni* - Sipërmarrëset e suksesshme femra janë gjithmonë të apasionuara pas asaj që bëjnë, sepse kanë tendencë të krijojnë biznese rreth gjërave që pëlqejnë. Sipas Anita Roddick: “Për të patur sukses duhet të besosh në diçka me një pasion të tillë që të bëhet realitet”. Pra duhet të gjejmë pasionin tonë, të besojmë në të dhe t'a shndërrojmë në diçka për të cilën mund të jemi vërtet krenar.

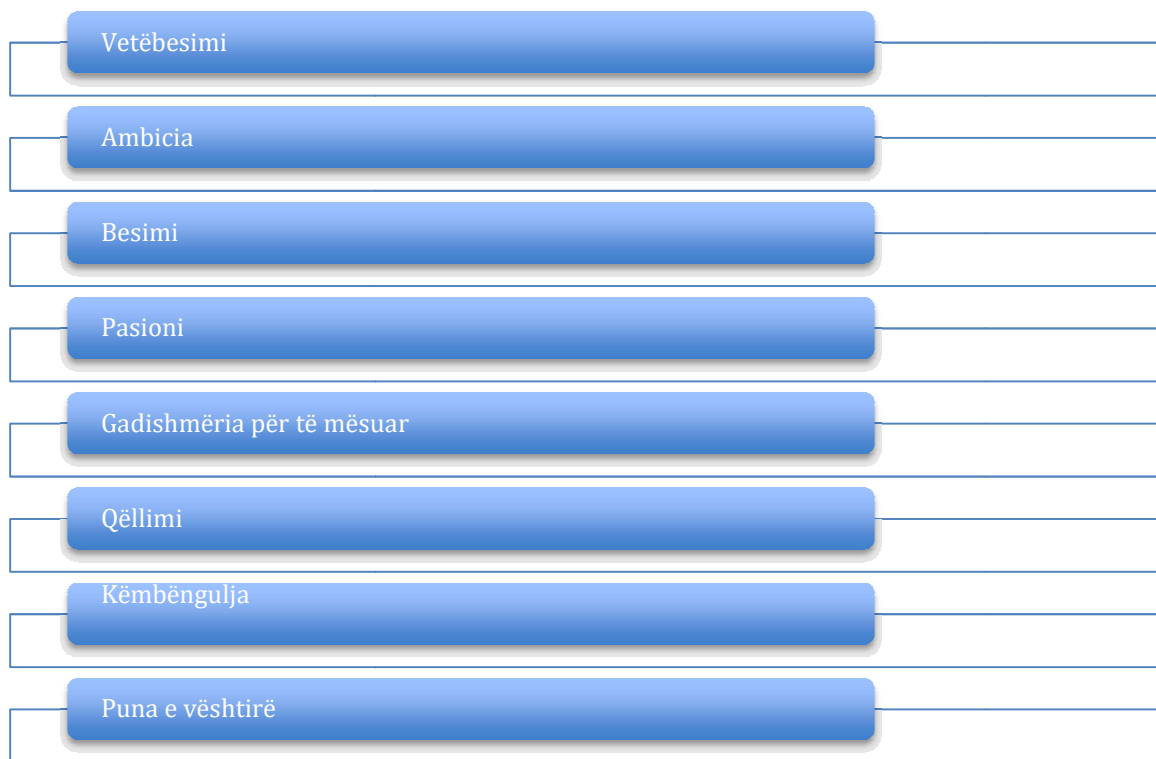


Figura 8. Karakteristikat e femrave afariste (Boom & Cowan, 2012)

5. *Gadishmëri për të mësuar* - Duke e ditur se industritë janë gjithmonë në ndryshim, atëherë sipërmarrëset e suksesshme femra do të punojnë shumë për të

mësuar dhe përmirësuar gjatë gjithë kohës. Ato do të lexojnë libra dhe do të jenë të gatshme të mësojnë nga të tjerët. Femrat e suksesshme kurrë nuk do të kenë frikë të pranojnë se nuk dinë gjithqka dhe do të përpiqen gjithmonë të forcojnë aftësitë e tyre.

6. *Qëllimi* - Nuk kemi asnjë pikë për të filluar një biznes nëse nuk e kemi një qëllim të fortë. Ne duhet të besojmë se jemi destinuar për gjëra të mëdha. Siç ishte Coco Chanel që besonte se kishte një qëllim në jetë sepse donte të bënte një ndryshim dhe patjetër që e arriti. Për të qenë një sipërmarrëse e fortë duhet të besojmë në vetveten dhe se ajo që po bëjmë është duke bërë një ndryshim.
7. *Këmbëngulja* - Fillimi i një biznesi është diçka, por mbajtja e tij është një çështje tërësisht tjetër. Për të qenë një femër e suksesshme në biznes duhet të jemi këmbëngulëse dhe të mos heqim dorë kurrë, si dhe duke folur me autoritet dhe qëllim pa u trembur.
8. *Puna e vështirë* - Puna e vështirë është sekreti i suksesit. Sipas Margaret Thatcher: “Unë nuk njoh askënd që ka arritur majat pa punë të palodhshme. Kjo është receta”. Pra duhet të jemi të përgaditura të punojmë orë të gjata dhe të sakrifikojmë edhe kohën e lirë për të krijuar një biznes të suksesshëm.

2.2.1 Problemet me të cilat femrat përballen në firmat familjare

Për femrat që punojnë në biznese familjare, ekzistojnë disa përparësi por edhe mangësi. Të kesh orar fleksibil në punë, të përballesh me një intensitet meshkujsh, të mos e humbasësh punën edhe pas proceseve të gjata siç është shtatzania dhe të kesh siguri në punë janë faktorë atraktiv për femrat. Por të jesh e rrethuar nga paragjykimet dhe diskriminimet që rrjedhin nga rolet gjinore dhe mos mbështetja e kontributit të tyre ndaj biznesit, janë ndër problemet thelbësore që duhet t’i luftojnë femrat.

Ndër vështirësitë themelore me të cilat përballen femrat në bizneset familjare mund të jenë padukshmëria dhe konfliktet e roleve (Philbrick, 2007).

1) *Padukshmëria* - duke mësuar se si po menaxhohen bizneset familjare mund të kuptojmë dinamiken e anëtarëve të familjes, rolet dhe autoritetin vendimmarrës. Anëtarët

e familjes mbështetëse janë: gruaja, nëna dhe motra, dhe përkundër kësaj femrat në shumicën e bizneseve familjare kanë problem të “padukshmërisë”. Njerëzit brenda apo jashtë biznesit nuk i konsiderojnë femrat të barabarta me anëtarët meshkuj të familjes, pasi që partnerët meshkuj merren me fusha më të rëndësishme strategjike, siç janë: bërja e prodhimit dhe marrëveshjet e biznesit, ndërsa femrat merren me kontabilitet dhe punë si sekretare (Danes, 2003).

2) *Konfliktet e roleve* - Ekziston një ndryshim serioz midis roleve të femrave nga ajo që supozohet të përmbushet nga to në bizneset familjare, në ato që femrat pajtohen për të përmbushur. (Cappuns, 2007) Pra rolet e familjes dhe biznesit mund të përzihen, dhe pasi që këto role kërkojnë përgjegjësi të mëdha, konfliktet në punë familjare shpesh ndodhin.

2.2.2 Faktorët motivues të femrave sipërmarrëse

Analiza e motiveve që bëjnë që femrat të krijojnë biznes ose të përfshihen në ndonjë formë të veprimtarië së biznesit, përbëjnë një fushë kërkimore që ka ngjallur interes në ditët e sotme për femrat sipërmarrëse.

Motivimi i femrave analizohet në dy këndvështrime:

1. duke i krahasur me motivimet e meshkujve
2. duke u përqëndruar posaçërisht në motivet e femrave

Edhe femrat edhe meshkujt vendosin të fillojnë sipërmarrje fillestare për disa arsye, kështu që është vërtetuar se ka më shumë ngjashmëri se dallime midis meshkujve dhe femrave në lidhje me motivimet e tyre për punë.

Në një studim të motiveve sipërmarrëse demonstruan se sipërmarrësit meshkuj janë të motivuar rrënjësisht nga suksesi financiar, nevoja për të gjetur punë dhe autonomia e familjes, ndërsa femrat janë të motivuara kryesisht nga tiparet e tyre të karakterit të brendshëm si dëshira për pavarësi dhe gjithashtu kanë tendencë të identifikojnë mundësitë e tregut. Femrat kanë për qëllim të krijojnë biznese me një qarkullim më të vogël në mënyrë që të jenë në gjendje të merren edhe me angazhimet e familjes.

Femrat afariste në përgjithësi krijojnë biznese në sektorë me pengesa më të ulëta për hyrje, siç është sektori i shërbimeve. Ndërsa meshkujt hyjnë në sektorë si prodhimi, ku pengesat për hyrje janë shumë më të larta. Por sido që të jetë mundësitë për dështim janë të njëjta si për meshkujt sipërmarrës po ashtu edhe për femrat sipërmarrëse. (Ramadani, Rashiti, & Fayolle, 2015)

2.3 Mundësitë e zhvillimit në karrierë në bizneset familjare

Asgjë nuk mund të jetë më e rëndësishme për vazhdimësinë e një biznesi familjar sesa përgaditja e drejtuesve të gjeneratës së ardhshme. Por si do që të jetë, zhvillimi i karrierës është lënë pas dore në firmat familjare.

Përfshirja e femrave në biznesin familjare ndahet në tre breza:

- Brezi i parë u përqendrua në pengesat dhe vështirësitë që femrat hasën gjatë anëtarësimit në bizneset familjare. Prania e këtyre femrave në biznesin familjar janë përshkruar si të pa dukshme, nuk kishin asnjë ndikim në proceset e vendimmarrjes dhe nuk merrnin asnjë njohje apo shpërblim për përpjekjet e tyre.
- Brezi i dytë u përqendrua në rolet dhe karrierën e femrave, duke zbuluar se ato luanin një rol vendimtarë dhe janë në skenën e bizneseve familjare.
- Brezi i tretë kishte pamje më optimiste për përfshirjen e femrave në bizneset familjare duke hetuar shfrytëzimin e potencialit të tyre brenda biznesit.

Pengesat e përfshirjes së femrave në bizneset familjare për të arritur pozicione drejtuese ishin: padukshmëria dhe stereotipet gjinore (Sentuti, Cesaroni, & Cubico, 2019).

Në disa biznese femrat konsiderohen si partnere të besueshme nga burrat e tyre, por disa biznese tjera nuk i lejojnë femrat të punojnë për faktin se “sektori i tyre nuk është i përshtatshëm për femrat që punojnë” apo më shumë preferojnë që pasardhësit meshkuj të jenë administratorë (Bayramoglu & Bellek, 2016).

Femrat gjithmonë janë konsideruar si një shtyllë e familjes, por megjithatë u deshën vite që të kenë sukses në luftën për të drejtat e tyre dhe barazinë gjinore. Sot, pothuajse çdo femër është e vetëdijshme për fuqinë e saj dhe me krenari kundërshton stereotipet dhe paragjykimet. Në mbarë botën numri i femrave në botën e biznesit çdo ditë e më shumë po rritet.

Shumë femra fillojnë bizneset e tyre ose bashkohen me bizneset ekzistuese familjare, duke e zhvilluar atë me sukses të madh. Si të gjitha bizneset edhe biznesi familjar ka të mirat dhe të këqijat. Përfitimet përfshijnë besnikërinë, sakrificat të mëdha, perspektiva më të mira, vazhdimësi, etj. Po ashtu kur kemi të bëjmë me njerëz të afërt është normale të ketë edhe situata negative. Prandaj është shumë e rëndësishme që çdo kompani familjare të punojë në një ekip, të kërkojë plane të mira strategjike, përmirësime të teknologjisë, etj. (Klub-Bella, 2017).

Femrat si anëtare të familjes kultivojnë një nivel të lartë interesi në biznesin e tyre familjarë. Sipas një studimi nga (García-Álvarez, López-Sintas, & Gonzalvo, 2002) theksohet se femrat si pasardhëse të mundshme në firmat familjare janë më të arsimuara sesa homologët e tyre meshkuj.

Hyrja e femrave në pozicione drejtuese në bizneset familjare kanë një efekt shumëfishues, pasi që femrat shërbejnë si modele rolesh për anëtarët e tjerë të familjes, të cilët më pas e konsiderojnë biznesin familjar si një zgjedhje tërheqëse për karrierë. Pra ato posedojnë pikëpamje të ndryshme për shumë çështje në krahasim me meshkujt.

Kontributet e femrave në bizneset familjare nuk njihen dhe as nuk shpërblehen, edhe pse ato mund të ndryshojnë një numër çështjesh në strukturën zyrtare të firmave familjare duke përfshirë stilin e tyre të menaxhimit dhe klimën midis punonjësve.

Por nga të gjitha hulumtimet shihet se femrat më përpara zgjedhin që rolin udhëheqës t'ia lënë partnerëve të tyre meshkuj duke i'u shmangur stresit dhe pasigurisë në punën me anëtarët e familjes, sesa të përballen me sfidat e biznesit si pronare të vetme.

Edhe pse femrat në shumicën e bizneseve kanë role menaxheriale të nivelit të dytë, ku meshkujt dominojnë si Ceo, ato përsëri e konsiderojnë ndikimin e tyre si fuqi të mjaftueshme për t'i siguruar kënaqësi personale. Pra ato nuk i ndjekin me forcë kërkesat e tyre.

Stili femëror në bizneset familjare është shumë i rëndësishëm për krijimin e marrëdhënieve të mira, klimën e përgjithshme në biznes dhe kënaqësinë e punonjësve dhe moralin. Ky aspekt ka të ngjarë të kontribuojë pozitivisht në performancën e firmave familjare, edhe pse nuk shpërblehet në mënyrë adekuate.

Femrat mund të luajne një rol jashtëzakonisht pozitiv në programet e zgjidhjes së konflikteve, respektivisht në uljen e temperaturës e cila zakonisht rritet në mesin e meshkujve. Në qoftë se femrat bëhen CEO do të prezantonin një sërë ndryshimesh në stilin e menaxhimit, ku do të shtonin qasjen e tyre të butë femërore si një cilësi të re në stilin ekzistues. Në mënyrë që femrat të arrijnë pozicionin a parë në firmat familjare, duhet të jenë shumë të ashpëra dhe superiore në krahasim me anëtarët e tjerë të familjes.

Por në përgjithësi rolet e femrave në bizneset familjare janë të nënvlerësuara pasi që kanë role mbështetëse dhe të padukshme, kështu që mund të konsiderohen vetëm si burime informacioni apo menime plotësuese (Vadnjal & Zupan, 2012).

III. METODOLOGJIA

3.1 Modeli i hulumtimit

Ky hulumtim është hulumtim cilësor, i cili do të na ndihmojë të zhytemi më thellë në çështjet e menaxhmentit, veçanërisht të çështjeve që lidhen me menaxhimin e femrave në biznese familjare. Po ashtu siguron njohuri në aspektet e hollësishme të menaxhimit të bizneseve familjare, duke u bazuar në provat e rasteve të kompanive që janë pjesë e analizave tona të studimit.

Metodologjia është shumë e rëndësishme gjatë kryerjes së çdo lloj studimi, pra ndihmon për të ndjekur se si mund të realizohet studimi.

Të dhënat cilësore përfshijnë përshkrime dhe citime të drejtpërdrejta nga autorë të ndryshëm në lidhje me qëndrimet, besimet, veprimet dhe përvojat e tyre.

Qasja cilësore induktive është modeli më i përdorur në hulumtime, duke u konsideruar si mënyra më e mirë për t'u përdorur për studime dhe pyetje kërkimore. Përveq këtyre avantazheve, kjo qasje jep mundësinë për të mësuar direkt nga subjekti i hulumtimit, pra duke zvogëluar gabimet e matjes që shfaqen në studimet e sondazhit.

Metodologjia cilësore bazohet në vëzhgim të situatave të ndryshme, ngjarjeve të shumta, llojeve të ndryshme të individëve, si dhe analizës së dokumenteve dhe intervistave.

Ky hulumtim është i bazur në analizën e intervistave me menaxherët e biznesve familjare dhe jo-familjare, të cilat operojnë në Maqedoninë e Veriut.

3.2 Llojet e të dhënave

Në këtë studim u përdorën të dhëna nga burime primare dhe sekondare, pra të dhëna nga libra të botuara, artikuj të ndryshëm, revista shkencore, të dhëna nga interneti, si dhe të dhëna të marra nga intervista.

Ky punim përfshinë të dhëna cilësore dhe përshkruese, bazuar në analizimin e rasteve të disa bizneseve familjare në Shkuo dhe Rajonin Veri-Lindor të Maqedonisë së Veriut. Rezultatet u arritën nga pyetjet e hulumtimit, të cilat ndihmuan zhvillimin e idesë së përdorimit të menaxhimit të femrave në marrëdhëniet e bizneseve familjare. Të dhënat u grumbulluan në një teknikë të strukturuar.

Në këtë hulumtim bazike janë pyetjet e kërkimit, të cilat ishin pjesë e intervistave me pronarët e bizneseve familjare.

Arsyeja pse zgjodha këto kompani është se ofruan qasje të mjaftueshme për analizimin e menaxhimit të femrave në bizneset familjare. Zgjodha Maqedoninë e Veriut sepse është një shembull i mirë i zhvillimit të sipërmarrësve dhe bizneseve familjare.

Gjatë analizimit të situatës në Maqedoninë e Veriut, u përdorën të dhëna primare të marra nëpërmjet intervistimit të disa firmave familjare dhe jo-familjare. Për të ardhur deri tek konkluzionet dhe rekomandimet lidhur me këtë çështje u përdor metoda e induksionit.

3.3 Instrumentet e hulumtimit

Intervistat individuale u realizuan me drejtorët e kompanive, ku nga llojet e intervistave u përdor intervista e strukturuar, në të cilën zgjedhja e pyetjeve për t'iu drejtuar të intervistuarit ka një rregull të përcaktuar që në fillim.

Intervistat cilësore janë të mira sepse lejojnë palët të bashkëveprojnë lirshëm dhe të hyjnë thellë në pyetje, pra nuk janë si ato sasiore, të cilat vetëm numrat dhe të dhënat zyrtare mund të flasin vetë.

Intervistat ishin dizajnuar me pyetje kërkimore, në të cilat kishte hapësirë të lirë për të folur për shumë çështje të tjera që ishin interesante edhe për mua si studiues, por edhe për të intervistuarit dukeshin të rëndësishme që t'i ndanin me ne. Në mënyrë të

veçantë u interesova për rolin e femrave në pozita të larta menaxheriale, se sa ishin të gatshëm t'ia jepnin rolin udhëheqës femrave. Ata na dhanë informacione për vetë kompanitë, veprimtarinë e tyre, historinë e tyre, organizimin dhe planet e tyre për të ardhmen.

U përdorën dy llojet e intervistave, ajo e drejtpërdrejtë dhe e tërthortë. Disa nga intervistat u realizuan në mënyrë të tërthortë, përmes e-mail, ndërsa pjesa tjetër në mënyrë të drejtëpërdrejtë. Intervistat zgjatën rreth 40 minuta dhe u mbajtën në zyret e drejtorëve të kompanive.

Në total, u mbajtën 8 intervista veçanërisht me:

- Ejup Abdullahu, menaxher i përgjithshëm i kompanisë Fluidi-M;
- Florim Asani, menaxher i përgjithshëm i kompanisë Izvor Vadin Dooel;
- Dejan Peshevski, menaxher i kompanisë Deni Internacional;
- Artan Ajruli, menaxher i Riton Copy;
- Taxhedin Ademi, menaxher i Selman Turizem;
- Nazmi Ejupi, menaxher i Benton NI;
- Nexharije Bajrami, menaxhere e kompanisë Agro Hit Farmer; dhe
- Rexhep Bajrami, drejtor i kompanisë Adrijus.

IV. PREZANTIMI DHE ANALIZA E TË DHËNAVE

1. RITRON COPY

Riton Copy është kompani e themeluar në Kumanovë nga Artan Ajruli, biznes familjar i cili merret me distribuim, servisim dhe mirëmbajtje. Produkte kryesore të kësaj kompanie janë makinat për kopjime dhe printere. Si produkte shtesë dhe të lidhura të kësaj kompanie janë edhe ngjyrat dhe pjesët reserve për servisim dhe mirëmbajtje. Kjo kompani ka 10 të punësuar për realizimin e punës.

Të dhëna nga intervista

1. Cila është struktura gjinore e të punësuarëve në kompaninë tuaj? Nga të punësuarit sa janë femra, e sa meshkuj?

- Gjithësej 10 të punësuar, 9 meshkuj dhe 1 femër.

2. Cili është niveli i arsimimit të punësuarëve tuaj?

- Niveli i arsimimit është i mesëm dhe i lartë.

3. A bëni dallime në mes të punësuarve femra dhe meshkuj kur mendoni pozicionet udhëheqëse?

- Pasi që kompania merret me servis dhe mirëmbajtje besoj se meshkujt e kryejnë punën më mirë në këtë drejtim.

4. Sa fëmijë keni dhe cila është gjinia e tyre?

- I sapo martuar.

5. Kur do të vendosnit për pozitë menaxheriale mes vajzës dhe djalit, cilit do t'i jepnit përparësi dhe pse?

- Mendoj se pozita udhëheqëse mund të kryejnë të dy gjinitë, nuk ka rëndësi se a është vajzë apo djalë për t'u favorizuar.

6. Cilat cilësi menaxheriale duhet t'i posedojë vajza juaj që të merr 'timonin' e ndërmarrjes suaj?

- Motivuse, vendimmarrëse, shkollim cilësor, e guximshme, etj

7. A besoni se femrat mund të jenë më të mira në menaxhim se meshkujt dhe pse?

- Mendoj se po, janë më të kujdesshme, të buta si gjini dhe nuk marrin vendime të shpejta.

8. Çka do t'i sugjeronit një femre/vajze që të ketë parasysh kur të merr një pozitë menaxheriale?

- Do ti sugjeroja që gjatë periudhës që do ta udhëheq kompaninë të ketë kujdes në klient dhe furnizues, të punojë gjithmonë në suaza të ligjit, të zgjedh ekipën e duhur.

2. SELMAN TURIZËM

Selman turizëm është rrjet marketeve lokale në qytetin e Kumanovës dhe rrethinë. Kjo kompani fillimisht nga vitet e 90'ta është marrë me distribuim të produkteve ushimore, por në 10 vitet e fundit ajo mirret me shërbim gjegjësisht rrjet të marketeve.

Kompania Selam Turizëm është themeluar nga Taxhedin Ademi, ku ka gjithësej 100 të punësuar.

Të dhëna nga intervista

1. Cila është struktura gjinore e të punësuarëve në kompaninë tuaj? Nga të punësuarit sa janë femra, e sa meshkuj?

- Gjithësej 100 të punësuar, 50% femra dhe 50% meshkuj.

2. Cili është niveli i arsimimit të punësuarëve tuaj?

- Niveli i arsimimit është i mesëm dhe i lartë.

3. A bëni dallime në mes të punësuarve femra dhe meshkuj kur mendoni pozicionet udhëheqëse?

- Jo nuk bëj dallime.

4. Sa fëmijë keni dhe cila është gjinia e tyre?

- 2 vajza dhe 1 djalë.

5. Kur do të vendosnit për pozitë menaxheriale mes vajzës dhe djalit, cilit do t'i jepnit përparësi dhe pse?

- Do ti jipja përparësi më të mirit, pa dallim gjinie.

6. Cilat cilësi menaxheriale duhet t'i posedojë vajza juaj që të merr 'timonin' e ndërmarrjes suaj?

- Edhe djali edhe vajza janë në shkollim të lartë dhe në drejtimtë ekonomisë, më i miri në

vend udhëheqës më të mirë.

7. A besoni se femrat mund të jenë më të mira në menaxhim se meshkujt dhe pse?

- Kompania ime është qendër tregtare, në pozita të ndryshme janë udhëheqëse femrat.

8. Çka do t'i sugjeronit një femre/vajze që të ketë parasysh kur të merr një pozitë menaxheriale?

- -

3. FLUIDI –M

Fluidi është një kompani e themeluar në qytetin e Kumanovës e cila operon në tërë shtetin e Maqedonisë së Veriut. Kjo kompani merret me distribuimin e produkteve ushqimore dhe jo ushqimore. Kjo kompani distribuon 10 brende shumë të njohura nga Turqia, Kosova, Shqipëria dhe Serbia.

Të dhëna nga intervista

1. Cila është struktura gjinore e të punësuarëve në kompaninë tuaj? Nga të punësuarit sa janë femra, e sa meshkuj?

- Nga gjithësej 35 të punësuar 22% janë femra gjegjësisht 8 femra dhe 27 meshkuj.

2. Cili është niveli i arsimimit të punësuarëve tuaj?

- Niveli i arsimimit është i mesëm dhe i lartë.

3. A bëni dallime në mes të punësuarve femra dhe meshkuj kur mendoni pozicionet udhëheqëse?

- Femrat në kompaninë tonë kanë një rol të rëndësishëm, respektivisht në departamentin e financave dhe administratës të gjitha janë femra ku dhe përgjegjësjë kryesore është femër.

4. Sa fëmijë keni dhe cila është gjinia e tyre?

- 2 fëmijë, një djalë dhe një vajzë.

5. Kur do të vendosnit për pozitë menaxheriale mes vajzës dhe djalit, cilit do t'i jepnit përparësi dhe pse?

- Te dy gjinitë mund të japin kontribut maximal në pozita të caktuara.

6. Cilat cilësi menaxheriale duhet t'i posedojë vajza juaj që të merr 'timonin' e ndërmarrjes suaj?

- Shkollim adekuat, aftësi për punë, aftësi për koordinim, punë ekipore e guximshme, etj.

7. A besoni se femrat mund të jenë më të mira në menaxhim se meshkujt dhe pse?

- 50/50.

8. Çka do t'i sugjeronit një femre/vajze që të ketë parasysh kur të merr një pozitë menaxheriale?

- Të jetë e sigurtë në vendimet që do ti marrë, të bëjë një analizë paraprake e mos të marrë vendime me emocione, si dhe besimin për njerëz ta ketë në rend të dytë ose të tretë.

4. BENTON-NI

Benton-Ni është kompani e themeluar në qytetin e Kumanovës, kjo kompani merret me prodhimin e produkteve ushqimore dhe higjienike. Produktet e Benton-ni zëjnë një vend të rëndësishëm në tregjet e rajonit dhe të vendit. Kjo kompani disponon me një fabrikë moderne dhe të sofistikuar me një kapacitet të madh prodhues e shpërndarës.

Të dhëna nga intervista

1. Cila është struktura gjinore e të punësuarëve në kompaninë tuaj? Nga të punësuarit sa janë femra, e sa meshkuj?

- Gjithësej 50 të punësuar, 70% djem dhe 30% femra.

2. Cili është niveli i arsimimit të punësuarëve tuaj?

- Niveli i arsimimit është i mesëm dhe i lartë.

3. A bëni dallime në mes të punësuarve femra dhe meshkuj kur mendoni pozicionet udhëheqëse?

- Është kompani prodhuese dhe nuk bëjë dallime mes djemve dhe vajzave në pozita menaxhuese dhe sektoreve.

4. Sa fëmijë keni dhe cila është gjinia e tyre?

- 3 vajza dhe 1 djalë.

5. Kur do të vendosnit për pozitë menaxheriale mes vajzës dhe djalit, cilit do t'i jepnit përparësi dhe pse?

- Do ti jipja përparësi më të mirit, pa dallim gjinie.

6. Cilat cilësi menaxheriale duhet t'i posedojë vajza juaj që të merr 'timonin' e ndërmarrjes suaj?

- Vizionare, të ketë karakter frymëzues për të punësuarit, intelegjente, etj.

7. A besoni se femrat mund të jenë më të mira në menaxhim se meshkujt dhe pse?

- Në kompaninë time është dëshmu se vajzat kanë talent udhëheqës, ndoshta pse djali është në moshë i ri.

8. Çka do t'i sugjeronit një femre/vajze që të ketë parasysh kur të merr një pozitë menaxheriale?

- Të ketë qëllim dhe vizion, të jetë motivuese për të tjerët dhe të punojë në grup.

5. AGRO HIT FARMER

Është kompani bujqësore e cila merret me prodhimin e disa produkteve bujqësore, sic janë: pjeshka, lejthi, arra etj. Kjo kompani disponon me nje siperfaqe të tokës mbi 20 hektar dhe si synim ka që të arrijë në 100 hektar tokë bujqësore, duke u fokusuar në kultivimin e këtyre produkteve si dhe paketimin dhe shitjet e tyre me pakicë.

Të dhëna nga intervista

1. Cila është struktura gjinore e të punësuarëve në kompaninë tuaj? Nga të punësuarit sa janë femra, e sa meshkuj?

- 4 meshkuj 1 femër.

2. Cili është niveli i arsimimit të punësuarëve tuaj?

- Niveli i arsimimit është i mesëm dhe i lartë.

3. A bëni dallime në mes të punësuarve femra dhe meshkuj kur mendoni pozicionet udhëheqëse?

- Struktura e kompanisë është e tillë dhe nevojitet punë fizike që meshkujt duhet të kryejnë punën, pasi që është kompani bujqësore.

4. Sa fëmijë keni dhe cila është gjinia e tyre?

- 3 fëmijë, dy vajza dhe një djalë.

5. Kur do të vendosnit për pozitë menaxheriale mes vajzës dhe djalit, cilit do t'i jepnit përparësi dhe pse?

- Pasi që jam vet femër dhe udhëheqëse e kompanisë do ti jipja përparësi vajzave.

6. Cilat cilësi menaxheriale duhet t'i posedojë vajza juaj që të merr 'timonin' e ndërmarrjes suaj?

- E guximshe me vendimmarrje, punë në ekip.

7. A besoni se femrat mund të jenë më të mira në menaxhim se meshkujt dhe pse?

- Besoj se po, duke u bazuar në vete.

8. Çka do t'i sugjeronit një femre/vajze që të ketë parasysh kur të merr një pozitë menaxheriale?

- Të jetë e sigurtë në vendimet që do ti marrë, të bëjë një analizë paraprake e mos të marrë vendime me emocine, besimin për njerëz ta ketë në rend të dytë ose të tretë.

6. IZVOR VADIN DOOEL

Ndërmarrja IZVOR Vadin Shkup, ekziston dhe punon me sukses prej vitit 1992. Në kuadrot e tyre bëjnë pjesë edhe: Fabrikat për përpunimin e kripës së detit si dhe fabrika për prodhimin e Melmezave. Fabrikat punojne sipas standardeve më të reja për përpunimin e kripës dhe për prodhimin e mëlmesave. Ndërsa prej vitit 2009 me sukses është implementuar sistemi ndërkombëtare HACCP. Kapaciteti prodhues i përmbush nevojat e tregut të brendshëm dhe plotëson po ashtu edhe kërkesat jashtë vendit.

Vadin Asani, themelues dhe drejtor i firmës Izvor Vadin, u lind me vitin 1964, në fshatin Izvor të Kumanovës. Firma Izvor Vadin për herë të pare filloj të punoj në vitin 1992, ku fillimisht mërej me tregti të vogël.

Prej periudhës 1992-1994 merrej vetëm me prodhime ushqimore, duke përfshirë prodhimet të ndryshme si miell, vaj, krip etj. Fillimisht posedonin vetëm një dyqan të vogël e cila gjendej në qytetin e Shkupit. Më vonë në vitin 1995 filluan të prodhojnë produktin kryesor kripën dhe njëkohësisht shpërndanin kripën në të gjithë Maqedoninë. Pas disa viteve gjegjësisht në vitin 2000 hapin fabrikën e tyre për përpunimin e kripës me një kapacitet të vogël.

Pasi që morën hapë të rëndësishëm me përpunimin e kripës, njëkohësisht filluan të prodhojnë mëlmesën. Dhe kompania u zhvillua shumë në këto dy sfera .Në këtë vit fabrika jonë instaloi sistemin e hasap standardit nga organizata ndërkombëtare për jodizimin e kripës ,ku fitoi çmime të ndryshme ku u shpall me vendin e parë në Ballkan për jodizimin e kripës ,si dhe me vendin e tretë në Evropë që kryen në mënyrë më të mire jodizimin.

Në vitin 2005 po ashtu kompania Izvor nënshkroi marrëveshjen për të qenë distributor gjeneral për Maqedoninë, Shqipërinë, Bullgarinë dhe Greqinë. Kështu Izvor arriti një game të gjerë. Kompania Izvor me suksese i realizoj të gjitha plan programet që i planifikonte.

Kjo kompani numëron 75 të punësuar të cilët përbëhen nga një kuadër I zgjedhur në të gjitha sektorët.

Të dhëna nga intervista

1. Cila është struktura gjinore e të punësuarëve në kompaninë tuaj? Nga të punësuarit sa janë femra, e sa meshkuj?

- Në kompaninë tonë kemi mjaftë resurse njerëzore të ndara në 5 sektore nga të cilat janë të gjinisë mashkullore dhe të asaj femërore. Gjithësej të punësuar janë 80, nga të cilët 15 janë femra.

2. Cili është niveli i arsimimit të punësuarëve tuaj?

- Niveli i arsimit i të punësuarve në kompaninë tonë janë nga gjitha nivelet e arsimit. Në sektorin e prodhimit janë në nivelin e mesëm, ndërsa në sektoret tjera janë të nivelit të lartë, profesional dhe specialist.

3. A bëni dallime në mes të punësuarve femra dhe meshkuj kur mendoni pozicionet udhëheqëse?

- Në kompaninë tonë është instaluar sistemi profesional, në këtë drejtim nuk kemi problem se kush duhet të jetë në pozita udhëheqëse.
Tek ne rëndësia e pozitës është të kenë njohuri profesionale dhe të ketë përgjegjësi për detyrat dhe obligimet që të jetë në mënyrë profesionale, efektive dhe efikase.

4. Sa fëmijë keni dhe cila është gjinia e tyre?

- Per momentin kamë një djal. Me jetë të gjatë qoftë.

5. Kur do të vendosnit për pozitë menaxheriale mes vajzës dhe djalit, cilit do t'i jepnit përparësi dhe pse?

- Siq e ceka më lartë se në kompaninë tonë Izvor është instaluar sistemi profesional. Mirëpo meqë është pyetja për pozitë menaxheriale mes vajzës dhe djalit, do jepja mundësi më të SHKELQYERIT. Vetëm ashtu mund të fitohet pozita udhëheqëse.

6. Cilat cilësi menaxheriale duhet t'i posedojë vajza juaj që të merr 'timonin' e ndërmarrjes suaj?

- Nëse në pozitën menaxheriale do të ishte vajza udhëheqëse, duhet të i takojë Teorisë "Y". Dhe rolet ndërpersonale, informuese, vendimire.

7. A besoni se femrat mund të jenë më të mira në menaxhim se meshkujt dhe pse?

- - Nëse flasim për menaxhimin e një kompanie nuk mund të kisha thënë se nuk janë të mira, mirëpo ekziston mundësia që të jenë më të mira si një menaxhere. Kam disa kolege që janë Menaxhere në kompanitë e tyre si dhe të punësuar dhe të sukseshme në çdo sferë. Në kompaninë tonë femrat janë më të përgjegjshme, më të kujdeseshme dhe më profesionale se meshkujt. Janë çdo herë fituese në detyrat që u janë ndarë mirëpo si ekiye janë fituese.

8. Çka do t'i sugjeronit një femre/vajze që të ketë parasysh kur të merr një pozitë menaxheriale?

- Hmmm, sugjerimet janë të mira dhe çdo herë dhe janë në anën pozitive. Sugjerimi im për një femër / vajzë do të ishte të punojë me intuitën e vet, ajo nuk të gënjenë asnjëherë dhe mos u ndal nga zëri i brendshëm, nga aty burojnë sukseset, sfidat, dhe vendimet.

Merr sugjerimet nga të gjithë, mirëpo vulën e vendimit vendose ti.

7. Kompania "ADRIJUS"

Parë në aspektin politiko-ekonomik, periudha në të cilën hodhi farën kompania ADRIJUS

mbahet mend nga historia e Republikës së Maqedonisë si periudhë në të cilën shteti është ndodhur në tranzicion në cilin do aspekt zhvillimor të tij, përfshirë këtu edhe atë ekonomik.

Kompania ADRIJUS filloi jetën e saj vitin 1992 në fshatin Krushopek të Shkupit, si një biznes fare i vogël i përbërë vetëm nga dy të punësuar. Sido që të jetë, ashtu siç kalonte koha ky biznes gjithnjë e më shumë rritej duke u shndërruar asisoj si kompani udhëheqëse e tregtisë. Fillimisht si veprimtari kryesore ka pasur importimin e bananes së gjelbërt, e cila piquej dhe shpërndahej deri tek konsumatorët përfundimtarë. Në ndërkohë aspiratat, pritshmëritë dhe motivimi e dëshira e flaktë për zgjerimin e biznesit tek pronarët sa më shumë rriteshin dhe asisoj erdhën deri tek ideja për të shtuar veprimtaritë e tyre duke u drejtuar edhe drejt tregtisë me importim të mishit të ngrirë dhe artikujve të tjerë të ngjajshëm.

Një ndër karakteristikat themelore të kësaj kompanie është karakteri familjar i saj. Këtë, do të thotë origjinën familjare të kompanisë, e dëshmon edhe vetë emri i saj i cili paraqet një akronim të përbërë prej inicialeve ose dy-tri shkronjave të para të personave bartës të saj, që njëherit janë në lidhjen më të ngushtë familjare, atë vëllazërore.

Për nderin dhe respektin që këto tre vellezër kanë patur dhe vazhdojnë të kenë për babain e tyre, kanë vendosur që pikërisht dy shkronjat e para të emrit të kompanisë të jenë njëashtu edhe dy shkronjat e para të emrit të tij: Adem. Më pas, shkronja vijuese R është iniciali i emrit të vëllait, Rexhepit; I-ja qëndron për hir të emrit të vëllait tjetër Ismailit, përderisa 3 shkronjat përfundimtare janë të marra nga emir I vëllait që mban emrin Jusuf. Pra, lidhur bashkë në renditjen e lartëpërmendur krijojnë emrin e kompanisë në fjalë: ADRIJUS.

Para se të fillonin punën e tyre si biznismenë, pronarët e kompanisë ishin marrë me bujqësi, gjë që poashtu paraqiste një biznes familjarë që siguronte ekzistencën materiale jo vetëm për këtë familje, por gjithashtu edhe për shumicën e bashkëfashatarëve të tyre.

Ideja për të nisur një biznes të ri ishte sa e menduar aq edhe e rastesishme. Suksesin e sotshëm vëllezërit më së shumti ai përshkruajnë punës së tyre intensive sidomos në nismërinë e biznesit në fjalë. Pranojnë se ju është duhur shumë kohë, shumë punë, shumë ndërmarrje rreziqesh, shumë strategji të menduara gjerë e gjatë për të arritur

të krijojnë kapital të patundshëm mbi të cilin më pas do të munden të zhvillohen më lehtë. Që të tre janë të kënaqur me përparimin e kompanisë deri më sot, por kjo nuk do të thotë aspak që tregojnë shenja për të mbetur me kaq. Janë shumë entuziastë për të zhvilluar kompaninë edhe më tej dhe për të kyçur trashëgimtarët e tyre në ujrat e këtij biznesi që tani kur shumica e tyre ndodhen në moshën e adoleshencës.

Ashtu sic u cek edhe më lartë kompania ADRIJUS si produkt bazë apo thelbësor ka mishin dhe bananen. Gjegjësisht, produktet e saj mund të kategorizohen si vijon:

1. Produktet e mishit, lopes, pules dhe peshkut
2. Prodhimet më të reja në kuadër të firmës së re nën këtë kompani: Zogi
3. Prodhimt qumshtore
4. Produktet e pemëve
5. Produktet e konservuara sic janë tuna dhe sardina të emertuara me logon e Adrius
6. Produktet e ullijve
7. Produktet e patateve të ngrira

Të dhëna nga intervista

1. Cila është struktura gjinore e të punësuarëve në kompaninë tuaj? Nga të punësuarit sa janë femra, e sa meshkuj?

- 10 femra dhe 70 meshkuj.

2. Cili është niveli i arsimimit të punësuarëve tuaj?

- Niveli i arsimimit është i mesëm dhe i lartë.

3. A bëni dallime në mes të punësuarve femra dhe meshkuj kur mendoni pozicionet udhëheqëse?

- Jo.

4. Sa fëmijë keni dhe cila është gjinia e tyre?

- 4 fëmijë, 3 vajza dhe një djalë.

5. Kur do të vendosnit për pozitë menaxheriale mes vajzës dhe djalit, cilit do t'i jepnit përparësi dhe pse?

- Përparësi do ketë a i cili do e bëjë punën profesionale.

6. Cilat cilësi menaxheriale duhet t'i posedojë vajza juaj që të merr 'timonin' e ndërmarrjes suaj?

- Shëndet, Mencia, Dashuri, Dëshirë, Aftësi, Besim, Vetëdisiplinë.

7. A besoni se femrat mund të jenë më të mira në menaxhim se meshkujt dhe pse?

- Po, femrat kanë besim dhe guxim, gjë që i bënë këmbëngulëse për të arritur deri tek qëllimi. Femrat janë më të suksesshme në lidhshmëri për arsye se janë më të kujdesshme, mirëkuptuese dhe motivuese. Aftësitë e tyre për të rritur është më e fortë se e meshkujve.

8. Çka do t'i sugjeronit një femre/vajze që të ketë parasysh kur të merr një pozitë menaxheriale?

- Ta dojë punën që e bën.

8. DENI INTERNACIONAL

Misioni dhe përcaktimi ynë kryesor është që t'i kënaqim nevojat e partnerëve tanë punues dhe klientve tanë përmes shërbimit kualitativ e cila është në pajtim me standardin për kualitet ISO 9001:2008 të cilën Deni Internacional e ka të miratuar.

Sot në kompani janë të punësuar 250 persona të cilët janë në mënyrë profesionale të ushtruar për kryerjen e detyrave të veta dhe mirë të koordinuar me qëllim që klientët tanë të jenë tërësisht të kënaqur. Gjatë kohës firma rritet në kompani ekipore dhe profesionale për transport ndërkombëtar. Parku i makinave të kompanisë dhe numri i të punësuarëve në kontinuitet zmadhohet.

Qëllimet strategjike të organizatës janë rritja e profitit, zmadhimi i kontinuitetit dhe zhvillimi i organizatës dhe zgjerimi i veprimtarisë edhe në vendet fqinje. E gjithë kjo e

bënë partner stabil dhe të besueshëm i orientuar kah bashkëpunimi i afatgjatë. Parku i makinave të kompanisë Deni Internacinal posedon 90 automjete transportuese të dedikuara për transport ndërkombëtar dhe distribuimit lokal, të gjitha të përgatitura të mallrave të ndryshme (e paletizuar/e papaletizuar, meterie të rrezikshme-ADR etj.).

Pjesa e Shpëdicionit-Agjentes Doganore, obligimi ynë është që në kohë, në mënyrë të shpjegueshme dhe kualitative të bëhet kryerja e formaliteteve doganore, me qëllim që klientët tanë sa më shpejtë të disponojnë me mallin e tyre. Ofrojmë shërbime të tërësishme për Ju, përmes:

- Kryerjen e të gjitha procedurave në zonat e lira ekonomike në Maqedoni;
- Procedura të lehta për doganim lokal gjatë eksportit dhe importit;
- Përgatitjen e dokumenteve për procedura tranzite dhe procedura më të lehta Dërgues i
- autorizuar;
- Paraqitja e mallrave në depon doganore me procedurë të lehtësuar Pranues i autorizuar;
- Eksport dhe import i rregulltë;
- Eksport dhe import i përkohshëm;
- Rieksport;
- Dërgimi dhe marrja e mallrave prej dore në derë.

Disponojmë me zyra në Shkup, Zona e lirë ekonomike Bunarxhik, Aeroporti Shkup, Shtip, Kavadar, Manastir dhe në kalimin kufitar Tabanovce.

Deni Internacional disponon me Depo Doganiere Publike me të hapur dhe ambient të mbyllur.

Ofrojmë mundësi për magazinim, ripaketim dhe etiketim të mallrave të ndryshëm si dhe:

- Ruajtje të përkohshme deri në 20 ditë;
- Deponim doganiere (U-7);
- Deponimin e mallrave në transit;
- Kushte të veçanta për deponimin e prodhimeve farmaceutike, helmuese, mallrave teknike dhe elektronike delikate;

- Deponimi i automobilave, automjetve ngarkuese dhe mallra dhe maqina jashtëgabarite;
- Pajisje teknike më bashkëkohore;
- Distribuim i mallrave në hapsirën e Maqedonisë, Kosovës, Shqipërisë, Turqisë, Bullgarisë dhe Greqisë;
- 24/7 ngarkim dhe shkarkim të mallrave dhe video mbikëqyrje të kompletuar;
- Sistem raftash në 70 % të magazinës;
- Ekipi profesional në disponimin tuaj.

Të dhëna nga intervista

1. Cila është struktura gjinore e të punësuarëve në kompaninë tuaj? Nga të punësuarit sa janë femra, e sa meshkuj?

- Në kompani janë të punësuar 250 persona të cilët janë në mënyrë profesionale të ushtruar për kryerjen e detyrave të veta dhe mirë të koordinuar ,gjina mashkullore është me përqindje më të madhe ku arrijnë përafërsisht 60 % meshkuj dhe 40 % femra.

2. Cili është niveli i arsimimit të punësuarve tuaj ?

- Niveli i arsimimit në kompani arrijnë me nivel deri 60 % janë me arsim të lartë të diplomuar dhe përqindja tjetër janë me nivel arsimor të mesëm.

3. A bëni dallime në mes të punësuarve femra dhe meshkuj kur mendoni pozicionet udhëheqëse?

- Kur bëhet fjalë për punë profesionale dhe pozicione udhëheqëse ,nuk bëjmë dallime në gjini për pozicionet udhëheqëse, pavarësisht gjinisë më shumë vlersohet puna profesionale, kryerja e detyrave, udhëheqja me vend etj.

4. Sa fëmijë keni dhe cila është gjinia e tyre?

- Dy fëmijë, një djalë dhe një vajzë.

5. Kur do të vendosnit për pozitë menaxheriale mes vajzës dhe djalit, cilit do ti jepnit përparësi dhe pse?

- Unë mendoj se meshkujt janë përfaqësues më të mirë se sesa vajzat në pozitë menaxheriale.

6. Cilat cilësi menaxheriale duhet ti posedojë vajza juaj që të merr timonin e ndërmarrjes suaj ?

- Cilësitë për të drejtuar timonin e ndërmarrjes në kompani vajza ime duhet që ta bëjë punën me profesionalizëm me parime dhe qendime të drejta, të formojë një ekip “TEAM” të ketë bashkëpunim me të punësuarit tjerë dhe me vullnet e punë të arrijë menaxhimin me sukses.

7. A besoni se femrat mund të jenë më të mira në menaxhim se meshkujt dhe pse?

- Mendoj se edhe femrat mund të arrijnë në menaxhim profesional por meshkujt janë më të aftë për menaxhim.

8. Çka do ti sugjeronit një femre/vajze që të ketë parasysh kur të merr një pozitë menaxheriale?

- Aftësi teknike, aftësi ndërpersonale, aftësi konceptuale. Sa më shumë komunikim, dëgjim, sa më shumë punë në grupe dhe më shumë motivim dhe të marrë përsipër përgjegjësitë.

V. KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME

Në këtë hulumtim u analizua marrëdhënia e femrave në biznese familjare, respektivisht pozicioni i femrave në pozita të larta menaxheriale. Studimi u përqendrua në ngritjen e pozitës së femrave në menaxhim, duke vazhduar përmes studimit të literaturës ekzistuese, përdorimit të të dhënave sekondare dhe analizimin e të dhënave parësore.

Bizneset familjare në dekadën e fundit shihen si njësi ekonomike dhe të rëndësishme nga bizneset tjera. Si rezultat, ky segment ka marrë shumë vëmendje për kërkim.

Bizneset familjare janë të konsoliduara si një burim kryesor për krijimin e vendeve të punës në shumicën e vendeve. Ajo që e bënë biznesin familjar të veçantë nuk është vetëm se anëtarët e familjes zotrojnë pronësi apo menaxhojnë një biznes, por e bënë modeli i pronësisë, qeverisjes dhe administrimit të suksesit ajo që ndikon në objektivat,

strategjitë dhe strukturën e kompanisë, dhe mënyrën në të cilën formohet, dizenjohej dhe zbatohet.

Bizneset familjare duhet të jenë në gjendje të tregojnë gatishmëri në drejtim të menaxhimit të biznesit dhe mbivendosjes së familjes, pra duke u përpjekur për të balancuar kërkesat dhe mundësitë e biznesit me dëshirat e familjes.

Menaxhimi i konfliktit në mënyrë efektive në procesin e suksesit është thelbësore për të ruajtur ndikimin që ndërmarrjet e familjes kanë në ekonominë dhe vetë familjet.

Biznesi familjar është gjaku i jetës së ekonomisë tonë globale. Kjo ka qenë e vërtetë gjatë gjithë historisë dhe vazhdon të jetë e vërtetë edhe sot.

Suksesi përfshinë transferimin e aseteve, kapitalit, kontakteve, fuqisë, aftësive dhe autorizimin nga një gjeneratë në tjetrën në një biznes familjar. Por, planifikimi i suksesit kërkon një harmonizim të aspiratave personale dhe qëllimeve të familjes. Kështu që gjenerata që është në fuqi duhet të heqë dorë dhe gjenerimi i gjeneratës pasardhëse duhet të dëshirojë të përfshihet në biznes.

Procesi i suksesit përshkruhet si një proces i vazhdueshëm që fillon në një moshë të hershme të zhvillimit të fëmijëve të themeluesit, ku të gjithë fëmijët janë të ftuar në mënyrë të barabartë për t'u bashkuar me biznesin, inkurajohen të marrin detyra dhe përgjegjësi, dhe u jepen të njëjtat mundësi pavarësisht moshës apo gjinisë.

Kultura familjare është komponenti thelbësor për suksesin e biznesit familjar pas gjeneratës së parë.

Fusha e biznesit familjar vetëm kohët e fundit ka marrë një vëmendje serioze studimore.

Pengesat me të cilat më së shumti përballen sipërmarrësit janë të lidhura me vështirësitë në vendosjen e ekuilibrit ndërmjet detyrimeve familjare dhe angazhimit të punës. Duke pasur parasysh këtë fakt që i kushtojnë pjesën më të madhe të kohës biznesit të tyre, femrat mund të përballen me probleme në përmbushjen e përgjegjësi të tyre si femra.

Për të kaluar këto probleme femrat duhet të kenë disa cilësi dhe aftësi. Biznesi i suksesshëm kërkon arsimim të duhur, njohuri dhe aftësi përkatëse, si dhe angazhim për të qenë sa më aktiv.

Si karaktersitika të rëndësishme për zhvillimin e suksesshëm të biznesit konsiderohen përvoja, këmbëngulja dhe vetëbesimi.

Nga bizneset e anketuara u karakterizuan se nuk ka dallim gjinia në rolin udhëheqës, por ishte profesionalizmi ai që do ta përzgjedhte nivelin e lartë të menaxhimit.

Përderisa të angazhohen femra në pozita të larta në kompanitë e Maqedonisë së Veriut, padyshim që puna në çdo kompani do të jetë shumë më e suksesshme.

Inkurajimi i femrave intelektuale të vazhdojnë me ndërtimin e karrierës së tyre edhe pas përfundimit të arsimimit të lartë, informimi dhe trajnimet për ndodhitë më të reja dhe përmes shembujve pozitiv t'i motivojnë kompanitë që sa më shumë t'i hapin dyert për pozita të larta menaxheriale për femrat.

Lobimi është një element i domosdoshëm për të siguruar mbështetjen e biznesit, andaj grupimi në shoqërinë civile edhe i femrave në biznes është një hap progresiv drejtë standardeve të BE-së.

Marrja e vendimit për të mos ndjekur një sistem apo rregullat e dikujt tjetër, i lejon femrat që të gërmojnë vërtet ato që janë pikat e forta të tyre.

Femrat kurrë nuk do të humbisnin në biznes, ose do të fitonin ose të mësonin.

Nëse dëshirojmë të themi diçka, duhet t'a përsim një mashkull, por nëse duam të bëjmë diçka, atëherë duhet t'a përsim një femër.

Kështu, femrat e kanë dëshmuar veten si udhëheqëse të shkëlqyera, dhe askush nuk mund ta mohojë atë. Ato janë burim i rëndësishëm i pashfrytëzuar brenda sektorit të biznesit.

Duke pasur parasysh nga ato që thamë deri tani, ky studim thekson se firmat të cilat kanë së paku një femër drejtore në bord, kanë vlerësim më të lartë të tregut dhe fitime më të larta në krahasim me bordet që janë të përbëra vetëm nga meshkujt.

Nga kompanitë e intervistuar u rekomandua se në mënyrë që femrat të mund të marrin pjesë në pozita të larta udhëheqëse, ato duhet ti kenë disa tipare si: të jenë të sigurt në vendimet që marrin, të bëjnë analizë paraprake, t'a zgjedhin ekipin e duhur dhe ta dëshirojnë punën që e bëjnë, si dhe të punojnë me intuitën e tyre dhe t'a dëgjojnë zërin e brendshëm sepse vetëm përmes saj burojnë sukseset, sfidat dhe vendimet.

Femrat janë të vendosura që të bëjnë ndryshime të përhershme.

VI. REFERENCAT

Adams, R. a. (2009). *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*. Journal of Financial Economics.

Andersson, F. W., Johansson, D., Karlsson, J., Lodefalk, M., & Poldahl, A. (2018). Female top management in family firms and non-family firms: evidence from total population data. 35.

Bayramoglu, Y. D., & Bellek, M. (2016). Women as hidden power in family- Owned Businesses. *Academia*.

Boom, C., & Cowan, K. (2012). The top 10 traits of successful, creative businesswomen. *The Guardian*.

Burehl, S., & Lacenauer, R. (2018, July 24). *How Family Business Owners Should Bring the Next Generation into the Company*. Retrieved from Harvard Business

- Review: <https://hbr.org/2018/07/how-family-business-owners-should-bring-the-next-generation-into-the-company>
- Cappuns, K. (2007). *Women Behind the Scenes in Family Businesses*. Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS),.
- Danes, S. M. (2003). *Women's Role Involvement in Family Business, Business Tensions, and Business Success*. Family Business Review.
- Davis, P. J., Michaud, D. P., & Collette, C. (2019). CEO Succession in the family business: A better plan for success. *Cambridge-Family enterprise group*.
- Druce, P. F. (1974). *Management Task, responsibilities, Practices*. New York.
- Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje - Razvoj in Razvojni management družinskega podjetja*. (Maribor, Ed.) In: Evrocenter, M.
- Efendioglu, M. E. (2009). *Internal disruptions. In family business succession: death, divorce, and disability*,.
- Eisenberg, R. (2019). How to make family business succession successful. *Forbes*.
- Fairburn, L. K. (2019). Family Business Succession Process. *Make Things Happen*.
- Francoeur, C. R.-D. (2008). *Gender Diversity in corporate Governance and Top Management*,. Journal of Business Ethics.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). *Socialization patterns of successors in first to second-generation family businesses* (Vol. 15). Family Business Review.
- Gashi and Ramadani, Family Businesses in Republic of Kosovo: Some General Issues (2013).
- Handler, W. (1989). *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*. (F. B. Review, Ed.)
- Hannagan, T. (1998). *Management, Concepts and Practices*.
- Harland, D. (2013). How family businesses benefit from Female leadership. *FINH*.
- Harland, D. (2016, Oct 6). *Six simple steps for succession in family businesses*. Retrieved from Smart Company: <https://www.smartcompany.com.au/business-advice/strategy/six-simple-steps-succession-family-businesses/>

- Harland, K. (2017). Women in family business. *Insights- Customised family business resources*.
- International Finance Corporation,. (2008). In *Family business governance handbook*. Washington,DC.
- Janskovec, Z. (2004). *Posebnost strateskega planiranja v malih družinskih podjetjih*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani.
- Klub-Bella. (2017). Retrieved from ЖЕНИТЕ И СЕМЕЈНИТЕ БИЗНИСИ:
<https://klub.bella.mk/article/dzenite-i-semejnite-biznisi/7607/36/21>
- Kresnik, K. (2011). *Gospodarski poem družinskih podjetij v Sloveniji v primerjavi z družinskimi podjetji v Evropi*. Univerza v Mariboru.
- Lambrecht, J. (2005). *Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model*. (1. Family Business Review, Ed.)
- Leach, P. (1996). *The BDO Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page Ltd.
- Madhukar, K. S., & Kolhapur, A. P. (2016). Problems and Prospects of women entrepreneurs.
- Massic, J. L. (1993). *Acontemporary Introduction, EagleWood Cliffs, N.J. Prentace Hall*.
- Omondi, D. (2017, Sep 20th). *Success and succesion: Five characteristics of a good family business*. Retrieved from Standard Media:
<https://www.standardmedia.co.ke/business/article/2001255095/five-characteristics-of-a-good-family-business>
- Petrovcic, I. (2006). *Specifcnost upravljanja družinskega podjetja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani.
- Philbrick, C. A. (2007). *Women in Business-owning Families: a Comprarison of Roles, Responsibilities and Predictors of Family Functionality*.
- Poza, J. (2010). *Family business*. Thomson South-Western,, Mason: 3rd edn.
- R.E, G. R. (1989). *Business, Prentice Hall, Englewood, .*
- Ramadani, V., Rashiti, S. G., & Fayolle, A. (2015). *Female Entrepreneurship in Transition Economies*.
- Rij, M. v., Hall, C., Astrachan, J., & Pieper, a. T. (2017). Women in leadership- The family business adventage. *EY Family Business Center of Excellence*.

- Rosenblatt, P. M. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Sentuti, A., Cesaroni, F. M., & Cubico, a. S. (2019). *Women and family firms: a state of the art literature review*.
- Simcic, T. (2006). *Prenos lastništva v družinskem podjetju*. Specilisticno delo, Univerza v Ljubljani.
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Stepec, M. (2006). *Razvoj družinskih podjetij: Primer podjetja Kos*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani.
- Syms, M. (1994). *Mind your own business - And keep it in the family*. New York: Mastermedia.
- Vadnjal, J., & Zupan, B. (2012, Jan 27). Family Business as a Career Opportunity for Women. 6(2), 23-32.
- Vardnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Master, Univerza v Ljubljani.
- Walsh, G. (2011). Family Business Succession - Managing the All important family component. *KPMG Enterprise*.