

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

**“SPECIFIKAT E QEVERISJES KORPORATIVE NË BIZNESET
FAMILJARE NË KOSOVË”**

KADIDATI:

Besim ZEQIRI

MENTORI:

PROF. DR. Veland RAMADANI

Korrik 2020

ABSTRAKT

Në përgjithësi biznesi familjar nuk do të mund të zhvillohej vetëm me fonde dhe burimeve vetanake të financimit prandaj qasja në fondet financiare si dhe gjetja e bashkëpunimit dhe partneritetit me investitorë të jashtëm dhe vendor janë mundësitë kryesore për bizneset familjare për të ndjekur rritjen dhe ekspansionin e ndërmarrjes. Mirëpo për të arritur deri te marrëveshjet financiare me investitorët dhe partnerët e mundshëm afarist, një biznes familjar duhet tua ofroj sigurinë për investimet e tyre por edhe mundësinë për të monitoruar dhe ndikuar në vendimmarrjen e kompanisë. Prandaj për këtë arsye koncepti dhe parimet e qeverisjes korporatave janë shumë të dobishme pasi që ofrojnë këtë mekanizëm që iu jep një siguri të çmuar të gjithë hisedarëve jo-familjar që të ndihen si pjesë e patjetërsueshme e një kompanie apo biznesi me aksionarë të shumicës familjare.

Prandaj me të drejtë thuhet se qeverisja korporatave në një ndërmarrje shërben edhe si busulle orientuese për të gjithë aksionarët e ndërmarrjes. Përfitimin kryesor mund ta kenë aksionarët dhe investitorët që kanë investuar burimet e tyre financiare në ndërmarrje dhe presin që këto investime t'ju kthehen me një përfitim të shtuar dhe që dëshirojnë të kenë ndikim në vendimet e kompanisë e jo që kjo t'ju lihet në dorën e disa individëve që i vendosin interesat e tyre personale para interesave të kompanisë. Mirëpo përfitime të këtilla mund të kenë edhe hisedarët e jashtëm siç mund të jenë bankat komerciale dhe institucionet financiare që kanë ndërlidhje me ndërmarrjen duke marrë pjesë aktive në kontrollimin e afarizmit të ndërmarrjes qoftë nëpërmjet pjesëmarrjes aktive në Bordin Mbikëqyrës apo marrjes së informacioneve financiare të shpalosura me kohë nga menaxhmenti i kompanisë.

Koncepti i qeverisjes korporatave është një mekanizëm relativisht i ri për shumë biznese familjare në Kosovë por në të vërtetë është i pranishëm te një numër i vogël i kompanive kosovare që e kanë zbatuar këtë koncept në bazë të vullnetit të lirë. Prandaj, me fuqizimin e këtij koncepti nëpërmjet inkorporimit të tij në infrastrukturën ligjore ne do të shohim një përparim të shpejtuar në zbatimin e tij tek bizneset familjare në Kosovë

Fjalët kryesore: qeverisja korporatave, bizneset familjare, mbikëqyrja, auditimi, Kosovë

ABSTRACT

In general, family businesses cannot be developed to a larger extent based only on own financial funds and resources therefore access to the additional financial resources and potential business cooperation with international and local investors is crucial for family business on its path to further increase and expansion of the company. However, to succeed in having financial support agreement with investors and potential business partners, a family business should offer assurances for their investments but also monitoring and influencing decision-making processes within the company. Therefore, principles and overall concept of the corporate governance is very since it can offer a valuable assurances for all non-family stakeholders to be an integral part of the company or business with family majority ownership.

Hence, the concept of corporate governance rightfully can be considered as a compass for all stakeholders in a company. The main beneficiaries will be the shareholders and investors that have invested their own financial assets in the company and expects to receive adequate return on their investments; therefore they would like to influence on the decisions of the company and not to leave such decision making authority on the hands of few individuals that will prioritize their own interests before interests of the company. On the other hand, other beneficiaries can be external stakeholders like commercial banks and other financial lenders that are linked with the company by having an active role on the business supervision of the company; either by being a member of the Supervision Board or by receiving public financial information from the management of the company.

The Corporate Governance concept is a relatively new mechanism for the most of the family businesses in Kosovo but is quite present in the limited number of the Kosovar companies that have implemented this concept based on the own will. Therefore, through the further strengthening of this concept by its incorporation in the current legal infrastructure we will perceive an accelerated progress on its implementation at the family owned companies in Kosovo.

Keywords: *corporate governance, family businesses, supervision, audit, Kosovo*

MIRËNJOHJE

Rrugëtimi im në përfundimin e studimeve posdiplomike ka filluar menjëherë pas përfundimit të studimeve universitare në Fakultetin Ekonomik në Universitetin e Prishtinës. Mirëpo ky rrugëtim u përshkrua me përvoja të ndryshme jetësore dhe profesionale nëpër të cilat kalova unë, familja ime dhe e tërë shoqëria kosovare. Tash jam në përmbyllje të një kapitulli të rëndësishëm në këtë rrugëtim dhe e don rendi që të falënderoj disa nga personat më të rëndësishëm që më ndihmuan gjatë përgatitjes së këtij punimi përmbyllës.

Së pari, dua që të falënderoj mentorit tim, Prof. Dr. Veland Ramadani për udhëzimet dhe mbështetjen gjatë gjithë procesit të studimeve sepse ka qenë ndër profesorët e parë të UEJL-it me të cilët kam pasur komunikim dhe që jam këshilluar edhe gjatë procesit të hulumtimit dhe përpilimit të kësaj teze magjistrature. Poashtu falënderoj edhe profesorët dhe stafin akademik dhe teknik të UEJL-it që na kanë mbështetur gjatë tërë procesit të studimeve pasdiplomike në këtë Universitet.

Në vazhdim, dua të shpreh mirënjohjen time të thellë për familjen time dhe miqtë për mbështetjen dhe përkrahjen e ofruar gjatë gjithë procesit të përgatitjes së këtij punimi. Në veçanti, e falënderoj bashkëshorten time, Mimozen, dhe tri vajzat e mia: Jonila, Alba dhe Klea që më ofruan përkrahjen dhe mirëkuptimin për të kohën që duhej t'ia kushtoja këtyre studimeve. Këtu nuk mungon falënderimi edhe për prindërit e mi, vëllain dhe motrat e mia që më kanë përkrahur gjithmonë dhe pa-rezervë në të gjitha etapat e formësimit tim akademik dhe profesional.

JU FALEMNDERIT!

TABELA E PËRMBAJTJES

HYRJE	7
I. QEVERISJA KORPORATIVE	9
1. Definicionet e korporatës dhe të qeverisjes korporative	11
2. Mekanizmat e qeverisjes korporative	14
2.1 Mekanizmat e brendshëm të qeverisjes korporative	15
2.2 Mekanizmat e jashtëm të qeverisjes korporative	22
3. Modelet e qeverisjes korporative	24
3.1 Modeli i hapur	27
3.2 Modeli i mbyllur.....	28
II. KORNIZA LIGJORE PËR QEVERISJEN KORPORATIVE	29
1. Përshkrimi i kornizës ligjore për qeverisjen korporative	29
2. Infrastruktura e tanishme ligjore që rregullon dispozitat e qeverisjes korporative në Republikën e Kosovës	30
III. KODI I QEVERISJES KORPORATIVE	35
1. Kodet e qeverisje korporative	35
2. Historiku i zhvillimit të kodeve nacionale të qeverisjes korporative	36
3. Arsyeshmëria e hartimit dhe zbatimit të kodeve të qeverisjes korporative	39
4. Praktikrat më të mira të kodeve nacionale të qeverisjes korporative	43
5. Supremacia e disa kodeve ndërkombëtare të qeverisjes korporative	58
IV. QEVERISJEN KORPORATIVE DHE BIZNESET FAMILJARE	66
1. Përkufizimi i ndërmarrësit dhe ndërmarrësit familjar	66
1.1 Ndërmarrësi dhe llojet e ndërmarrësve	67
1.2 Zhvillimi i ndërmarrësve	71
1.3 Klasifikimi i ndërmarrësve	73

2. Ndërmarrësia (biznesi) familjar	76
2.1 Modelet dhe kategorizimi i bizneseve familjare	81
2.2 Natyra, struktura dhe kuptimi i biznesit familjar	85
2.3 Përparësitë dhe mangësitë e biznesit familjar	88
2.4 Sfidat e biznesit familjar	91
2.5 Institucionet mbështetëse të biznesit familjar dhe fuqizimit të qeverisjes korporative në Kosovë	92
V. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT	97
1. Përshkrimi i mostrës	97
2. Lënda e hulumtimit	97
3. Qëllimi i hulumtimit	98
4. Metodologjia e hulumtimit	99
VI. PREZANTIMI DHE ANALIZA E TE DHENAVE	101
1. Prezantimi i të dhënave dhe analiza e metodologjisë së përdorur	101
2. Rezultatet e anketës	103
2.1 Informatat e përgjithshme për kompanitë	103
2.2 Struktura pronësore e kompanive	104
2.3 Struktura e Bordeve të Drejtorëve në kompanitë respodente	105
2.4 Zbatimi i parimeve të qeverisjes korporative dhe çështjet organizative	110
VII. KONKLUZAT, REKOMANDIMET, KUFIZIMET	113
1. Konkluzat e përgjithshme të këtij punimi	113
2. Rekomandimet	117
3. Kufizimet e këtij punimi	123
BIBLIOGRAFIA	125
SHTOJCAT.....	132

Citat lidhur me temën

“Një ndjenjë e fuqishme për rrënjët familjare, gatishmëria për të punësuar menaxherë jashtë familjes si dhe aftësia e largimit të anëtarëve jo-kompetent të familjes do të mundësojnë një veprimtari afariste të shëndoshë por edhe mbajtjen e kontrollit mbi afarizmin e ndërmarrjes në duart e familjes”.

The Financial Times of London,
sipas përvojës nga bizneset më të vjetra familjare

HYRJE

Bizneset familjare nuk janë risi e viteve të fundit në Kosovë sepse familjet kosovare kanë traditë të gjatë të të bërit biznes përgjatë gjithë historisë. Si forma të organizimit biznesor, ato janë prezentë që nga kohët e lashta e deri në historinë më të re të Kosovës më saktësisht gjatë pushtetit komunist si dhe së fundmi gjatë viteve të errëta të okupimit serb ku bizneset familjare u treguan si shtylla kryesore të rezistencës kombëtare por edhe të mbi-jetimit dhe forcimit të shtetësisë së Kosovës.

Bizneset familjare si koncept akademik të organizimit të ndërmarrjeve në Kosovë ka filluar të përdoret në 40-50 vitet e fundit si rezultat i procesit të hapjes së shtetit jugosllav ndaj ekonomisë së tregut. Siç dihet, Republika Federale e Jugosllavisë dhe ku Kosova ishte pjesë integrale e asaj federate, në atë kohë filloi me hapjen ndaj koncepteve progresive të ekonomive perëndimore pas distancimit nga vendet e bllokut lindor. Kjo lëvizje politike shtyri klasën politike të asaj kohe që të filloj me reformimin rrënjësor të infrastrukturës ligjore si dhe ndryshimin në mentalitetin e politikë-bërësve të sektorit të ekonomisë duke iu dhënë më shumë hapësirë ndërmarrësve privat duke filluar me ndryshimet kushtetuese të vitit 1974 që gradualisht ua krijuan mundësitë ligjore për iniciativën e ndërmarrësisë private e që kryesisht nënkuptonte veprimtari të thjeshta tregtare, prodhuese dhe shërbyese e që në shumicën e rasteve ishin aktivitete biznesore që angazhonin kryesisht anëtarët e familjes së ngushtë dhe të gjerë.

Në literaturën krahasimore që është marrë në shqyrtim, termi *biznesi familjar* nënkupton organizimin e punëve në një ndërmarrje që ka pronarë dhe punëson kryesisht anëtarë të

familjes krahas punëtorëve të tjerë. Në tekstet dhe punimet e tjera profesionale ky fjalë mund të ketë si sinonim edhe termin *ndërmarrje familjare* që e ka kuptimin e njëjtë. Duke e shkruar nga këndvështrimi juridik, termi i parë është i ndikuar nga përdorimi i fjalëve të gjuhëve të huaja ku fjala *biznes* është marrë nga termi në gjuhën angleze *family business* (që në gjuhën shqipe nënkupton ndërmarrje, afarizëm familjar). Termi i dytë që është përmendur më lartë, *ndërmarrje familjare* është përdorë kryesisht në bazë të legjislacionit që ka qenë në fuqi gjatë viteve 1990'ta ku format e organizimit të aktiviteteve ekonomike private janë quajtur ndërmarrje. Kjo terminologji ka ndryshuar më vonë me legjislacionin e miratuar nga Kuvendi i Republikës së Kosovës (dhe së fundmi është konfirmuar nga Ligji mbi Shoqëritë Tregtare – Ligji nr. 06/L016¹). Mirëpo edhe pse ky termin gjuhësor është ndryshuar në aspektin formal-juridik, termi *ndërmarrje* është duke u përdorë në masë të madhe dhe nënkupton organizmin e aktiviteteve të përgjithshme afariste në një shoqëri/grup të organizuar të njerëzve. Prandaj, në këtë kontekst, përdorimi i termit ndërmarrje apo biznes familjar për të përshkruar çështjet e menaxhimit, të marrëdhënieve në mes të anëtarëve të organizatës apo edhe të çështjeve të qeverisjes korporative nuk është i gabuar dhe mund të sjellë një qartësim më të lehtë të substancës së këtij punimi.

Pa marrë parasysh se cilin termin e përdorim biznes apo ndërmarrje familjare (apo edhe shoqëri familjare) asnjëra nga këto nuk janë terminologji të njohura në infrastrukturën ligjore të Republikës së Kosovës (as në Ligjin për Shoqëritë Tregtare apo edhe në ndonjë ligj tjetër) gjë që vështirëson identifikimin e saktë të tyre pasi që edhe në formularët që përdoren në Agjencinë Kosovare për Regjistrimin e Bizneseve – ARBK nuk ka ndonjë rubrikë të veçantë për specifikimin e ndërmarrjeve familjare si formë e veçantë e identifikimit të këtij segmenti të shoqërive tregtare në Kosovë. Duke e pasur parasysh këtë mangësi procedurale e mos-identifikimit të kësaj kategorie, kjo shkakton vështirësi në përcjelljen e zhvillimit të këtyre ndërmarrjeve si dhe rezultateve të tyre në zhvillimin e gjithmbarshëm ekonomik të vendit. Për të ardhur deri te të dhënat relevante për këtë kategori të shoqërive tregtare merren indikatorë të ndryshëm e që si rezultat sjellin edhe rezultate të ndryshme sa i përketë pjesëmarrjes së tyre, strukturës si dhe ndikimit të tyre në ekonominë e Kosovës.

¹ Ligji nr.06/L-016 mbi Shoqëritë Tregtare i miratuar nga Kuvendi i Kosovës dhe që ka hy në fuqi që nga data 24.05.2008 dhe publikuar në Gazetën Zyrtare vol. 09/2008.

I. QEVERISJA KORPORATIVE

Bizneset familjare janë shtylla e zhvillimit ekonomik e shumë vendeve të zhvilluara dhe atyre në zhvillim. Këto biznese janë njëra ndër format e para të organizimit të shoqërive ekonomike që janë prezente me shekuj dhe që kanë pasur ndikim substancial në zhvillimin ekonomik të vendeve anekënd botës. Bizneset familjare kanë pasur një rol kyç në zhvillim e sektorit privat duke dhënë kontributin kryesor në të rritjen e bruto prodhimit vendor (BPV), të ardhurat e përgjithshme të kompanisë, rritjen e punësimit, eksporteve, marrëdhënieve tregtare me furnizuesit dhe partnerët afarist, etj. Rëndësia e këtyre bizneseve ka shkuar duke u rritur ashtu siç është rritë edhe zhvillimi ekonomik dhe rritja ekonomike e këtyre bizneseve të cilat me zgjerimin e natyrshëm të afarizmit pozitiv janë transformuar në një formë tjetër më të avancuar të organizimit ekonomik – *korporata*. Korporatat paraqesin ndërmarrjet ekonomike ku relacioni familjar në mes të pronarëve të kompanisë nuk është më i rëndësishëm por të rëndësishme janë strukturat e pavarura qeverisëse dhe vendimmarrëse të korporatës që mbrojnë interesin vital të korporatës e jo vetëm të familjarëve/ pronarë të kompanisë.

Qëllimi i këtij punimi është të jap informata për rrugëtimin e transformimit të bizneseve nga fillimet e tyre deri në ditët e sotme, por në anën tjetër fokusi do të përqendrohet edhe maturimin e bizneseve familjare dhe në ndërtimin e strukturave qeverisëse dhe vendimmarrëse në korporatat kosovare. Një nga veçoritë kryesore e temës është edhe procesi i fuqizimit dhe implementimit të konceptit dhe parimeve universale të qeverisjes korporative në kompanitë kosovare.

Ky punim akademik është i përpiluar në katër pjesë kryesore ku prezantohen të dhëna për konceptin, kodet (kodekset) dhe parimet kryesore të qeverisjes korporative, praktikat më të mira ndërkombëtare dhe rajonale të implementimit të qeverisjes korporative; karakteristikat e bizneseve familjare në Republikën e Kosovës, korniza ligjore aktuale në Kosovë që e rregullon zbatimin e qeverisjes korporative si dhe perceptimin që e kanë menaxherët/pronarët e korporative kosovare lidhur me këtë koncept si dhe pjesa e fundit

përqendrohet në rezultatet e anketës së bërë me 23 kompani kosovare (nga rreth 50 sa janë targetuar në fillim të anketës por për shkak të krizës globale pandemike nuk kemi marrë ndonjë feedback nga këto kompani).

Tabela 1. Struktura e punimit të këtij disertacioni

Hyrja

- Kapitulli 1: Definicioni i qeverisjes korporative

Rishikimi i bazës ligjore dhe praktikat më të mira ndërkombëtare

- Kapitulli 2: Korniza ligjore për qeverisjen korporative
- Kapitulli 3: Kodi i qeverisjes korporative

Analiza rreth biznesit familjar në Kosovë

- Kapitulli 4: Qeverisja korporative dhe biznesi familjar

Korniza hulumtuese

- Kapitulli 5: Metodologjia hulumtuese

Pjesa empirike e punimit

- Kapitulli 6: Prezantimi i analizës së qeverisjes korporative në bizneset familjare në Kosovë

Konkluzat, rekomandimet dhe kufizimet e punimit

- Kapitulli 7: Prezantimi i konkluzave, rekomandimeve dhe kufizimeve të punimit

Metodat shkencore të përdorura në punë janë: analiza, sinteza, përshkrimi, përpilimi dhe konkluzionet dhe rekomandimet.

1. Definicionet e korporatës dhe qeverisjes korporative

Në këtë kapitull do të trajtojmë çështjet që lidhen me shpjegimin se çfarë është një korporatë/kompani, cilat janë ndryshimet dhe karakteristikat e formave të ndryshme të korporatës dhe formave të tjera të organizatave afariste që janë prezente në Kosovë.

Për të definuar konceptin e korporatës mund të nisemi nga fakti se një korporatë është një organizatë ekonomike dhe këtu mund të shqyrtojmë edhe definicionin që e jep ekonomisti kroat Bakan (2006) që e jep këtë definicion “*korporata ka një strukturë unike dhe një tërësi qëllimesh të pashmangshme që udhëheqin me veprimet e njerëzve brenda një organizate*”². Në bazë të legjislacionit në fuqi, korporata është një nga format ligjore të organizimit të një kompanie dhe një nga tre format më të zakonshme të pronësisë (pas biznesit individual - me pronar të vetëm dhe partneritetet/ortakëritë biznesore). Rrjedhimisht, është e rëndësishme të theksohet se kjo formë e organizimit vjen si një avancim i logjikshëm, domethënë një lloj progresi të natyrshëm, sepse kjo formë e organizimit e mundëson tërheqjen më të lehtë të partnerëve/investitorëve të rinj (qoftë të huaj apo vendor) apo edhe qasjen më të lehtë në fondet financiare. Kjo e bën korporatën të paraqitet me një imazh më të mirë pasi që rreziku i investimit në këtë korporatë shpërndahe në më shumë në më shumë njerëz, pra tek të gjithë partnerët/investitorët e bashkuar që kanë në pronësinë e tyre aksionet në një korporatë të caktuar. Në jetën e përditshme ne mund të hasim në shumë shembuj të shkëlqyer të cilët tregojnë se shumë kompani të suksesshme kanë arritur të transferohen në ndërmarrje aksionare (ose korporatë) si një formë e avancuar e zhvillimit dhe rritjes së natyrshme të biznesit. Në mesin e shembujve mund të japim shembullin e kompanisë së mirënjohur amerikane *Apple Inc.*, që filloi si ortakëri/partneritet në mes të disa miqve dhe lëshoi aksione në bursën tregtare qysh në vitin 1980. në vlerë prej 65 milion dollarë amerikan ndërsa sot kjo kompani vlerësohet me qindra miliardë dollarë³. Njëra ndër përparësitë kryesore të korporatës është edhe përgjegjësia e kufizuar e pronarëve, pra ndryshe nga disa forma të tjera të organizimit të shoqërive biznesore, këtu pronarët rrezikojnë të humbasin vetëm paratë që kanë shpenzuar për blerjen e aksioneve, d.m.th., nuk mbajnë përgjegjësi me tërë pasuritë personale të tyre. Në aspektin e kontrollit dhe mbikëqyrjes, korporata ka një

² Bakan, J., 2006, „Korporacija“, Mirakul d.o.o, Zagreb, fq. 9

³ Kim, K. A., Nofsinger, J. R., Mohr, D. J., 2009, „Corporate Governance“, Prentice Hall, New Jersey, 2009, fq. 3.

karakteristikë të veçantë dhe ajo është ndarja e pronësisë dhe kontrollit sipas vëllimit të aksioneve që mban një aksionar i korporatës. Pra, pronarët mund të ndikojnë në vendimmarrje dhe menaxhimin e kompanisë nëpërmjet Bordit të Drejtorëve por jo duke dhënë urdhra drejtpërdrejtë tek menaxhmenti dhe ne do ta trajtojmë këtë marrëdhënie në më shumë detaje kur do të shpjegojmë mekanizmat e qeverisjes korporative. Pra nga kjo që e thamë më lartë mund të konstatojmë se termi “qeverisje korporative” përfshinë disa aspekte shumë të rëndësishme të qeverisjes së korporative dhe ky është një koncept relativisht i ri shkencor dhe profesional që është duke u bërë gjithnjë e më shumë tërheqës si objekt studimi për institucione kërkimore–shkencore dhe institucionet akademike.

Gjatë disa dekadave të fundit, tema e qeverisjes korporative është bërë një nga temat më interesante dhe që ka hapë shumë debate në qarqet e ndryshme akademike dhe mediatike pasi që ky koncept është propozuar si një zgjidhje e përshtatshme për shumë mashtrime të ndryshme pronësore dhe afariste, skandale, bonuse dhe shpërblime shumë të larta për menaxherët e kompanive të dështuara si dhe shumë dështime të tjera të publikuara por edhe të atyre që janë mbajtur larg nga opinioni publik. Këto skandale dhe mashtrime tregojnë për anën e errët të korporative që udhëhiqen nga një kastë e drejtorëve të pavarur dhe jo anëtarë të familjes të pronarëve dhe që mund të abuzojnë me përgjegjësitë që i kanë marrë në mbikëqyrjen dhe menaxhimin e këtyre ndërmarrjeve. Prandaj, mund të thuhet se qeverisja korporative përcakton mekanizmat se si duhet të administrohet një korporatë së bashku me strukturat menaxhuese si dhe proceset administrative dhe vendimmarrëse të kompanisë.

Në përkufizimet e vjetra të nocionit të qeverisjes korporative, theksi gjithmonë është vënë tek sigurimi i profitit për aksionarët e kompanisë. Kjo është konfirmuar edhe nga studiuesit e njohur *Shleifer* dhe *Vishny*⁴ që në vitin 1997 kur patën prezantuar të gjeturat e tyre se si aksionarët apo siç i quajnë ata “*furnizuesit e kapitalit*” i gjejnë mënyrat operuese se si të sigurojnë kthimin e investimeve të tyre mirëpo në anën tjetër kanë neglizhuar plotësisht shumë çështje të tjera që kanë të bëjnë me interesin e palëve tjera (menaxherëve, punëtorëve, klientëve, etj.) si dhe nuk ju ka interesuar qëndrueshmëria dhe stabiliteti i afarizmit të

⁴ Shleifer, A., Vishny, R. W., 1997, „A Survey of Corporate Governance“, The Journal of Finance, fq.737.-783.

kompanisë. Me kalimin e kohës, ne shohim se kemi pasur një avancim në definicionet e mëvonshme të këtij koncepti, kjo i atribuohet rritjes së vetëdijesimit global dhe për përkujdesjen e interesit për të gjitha palët e përfshira në korporatë. Ky përparim është lidhur kryekëput me perceptimin e qeverisjes korporative nga ana e publikut si një sistem i mekanizmave mbikëqyrës që nënkupton se të gjithë furnizuesit e inputeve kritike në kompani duhet të sigurojnë kthimin e investimeve të tyre në korporatë, pa rrezikuar këtu mbijetesën dhe zhvillimin afatgjatë si dhe prosperitetin e kompanisë. Në lidhje me këtë, studiuesit *Larcker* dhe *Tayan*⁵ në vitin 2011, konstatojnë se qeverisja korporative mund të përkufizohet si "një bashkësi/komplet e mekanizmave të kontrollit që kompanitë i miratojnë për të parandaluar mundësitë që menaxherët ekzekutiv të ndërmarrin vendime dhe aktivitete të cilat do të dëmtojnë mirëqenien e pronarëve dhe të gjithë aktorët të kompanisë". Prandaj këtu është shumë e rëndësishme që të potencohet fakti se duhet të jetë një ndarje e qartë në mes të pronarëve nga menaxherët ekzekutiv që mund të shkaktojnë edhe shpenzime shtesë apo siç quhen edhe si "shpenzimet e mbikëqyrjes" si dhe të stimulimit të menaxherëve ekzekutiv në mënyrë që ata të stimulohen për të dhënë maksimumin në rritjen e përfitimit për pronarët/aksionarët e kompanisë. Në këtë mënyrë, rezultatet nga qeverisja e mirë korporative duhet të ofrojnë edhe stimuj për menaxherët e të gjitha niveleve, veçanërisht për dy nivelet më të larta të kompanisë: Bordin Drejtues dhe Bordin Mbikëqyrës. Në këtë mënyrë ata do të jenë të inkurajuar për të punuar në interes të kompanisë dhe aksionarëve por edhe të hisedarëve tjerë të kompanisë; për të siguruar që aksionarët e vegjël të mos jenë në një pozitë të pa-lakmueshme në raport me aksionarët e mëdhenj që kanë ndikim në mbikëqyrjen e kompanisë si dhe të sigurojë krijimin e një sistemi efektiv të kontrollit të biznesit në tërësi.

Për çështjen e definicionit të konceptit të qeverisjes korporative janë marrë edhe autorët amerikan Adolf Berle dhe Garden C. Means⁶ që qysh në vitin 1932, kanë prezantuar njërin nga parimet kryesore të qeverisjes korporative – problemin e ashtuquajtur 'relacioni drejtor-agjent' apo siç quhet ndryshe "*problemi i agjencisë*". Baza kryesore e këtij problemi qëndron

⁵ Larcker, D., Tayan, B., 2011, „Corporate Governance Matters“, FTpress, New Jersey, fq. 8

⁶ Berle, A., Means, G., 1967 "*The Modern Corporation and Private Property*", (2nd edn Harcourt, Brace and World, New York) [ISBN 0-88738-887-6](#)

në ndarjen e qartë të pozitës së pronarit dhe drejtorit të kompanisë, pronari nuk paraqitet edhe si drejtor i kompanisë por janë dy pozita dhe persona të ndarë.

Në anën tjetër, kjo ‘ndarje e funksioneve’ mund të shkaktojë pasoja të ndryshme siç janë: dështime në të bërit biznes, rrënie të performancës, falimentim, shitje e kompanisë ose bartje e pronësisë tek investitorët tjerë, pagesa e pagave dhe bonuseve të larta financiare për menaxherët ekzekutiv, etj. Kjo temë është diskutuar shumë herë dhe deri më tani janë publikuar shumë punime teorike dhe empirike që tregojnë se qeverisja korporative ka mbete dhe është akoma subjekt i hulumtimeve të detajuara por ndonjëherë edhe kundërthënëse që kanë dhënë edhe shumë definicione të ndryshme për qeverisjen korporative. Në këtë mënyrë, shkencëtarët *Maher dhe Anderson (1999)*⁷ theksojnë se qeverisja korporative është një ndër faktorët kyç në përmirësimin e efikasitetit mikro-financiar. Në anën tjetër, Komisioni *Cadbury (1992)* ka definuar qeverisjen korporative si një sistem në bazë të cilit mund të kontrollohen dhe drejtohen kompanitë e ndryshme.

2. Mekanizmat e qeverisjes korporative

Siç u tha më lartë, nga definicionet e trajtuara del se qeverisja korporative është një sistem i mekanizmave mbikëqyrës që ofrojnë rritjen e efikasitetit të qeverisjes së kompanive afariste por dhe mundësinë e zgjidhjes së konflikteve/problemeve që lindin vetvetiu në strukturat e shoqërive afariste. Këta mekanizmat mund të jenë të natyrave të shumëllojshme dhe mund të përfshijnë: mekanizmat kontrollues nga aksionarët, mekanizmat kontrollues nga kreditorët, mekanizmat e kontrollit të brendshëm, auditorët e jashtëm, kornizat ligjore dhe rregullatorë në të cilat operon kompania, etj. Për të kuptuar më mirë funksionimin e tyre, këta mekanizma zakonisht ndahen në dy kategori: **mekanizmat e brendshëm** (ose intern) dhe **mekanizmat e jashtëm** (apo siç quhen edhe mekanizmat ekstern) por që nuk mund të ndikohen drejtpërdrejt nga ndërmarrja.

⁷ Maher, M., Andersson, Th., 1999, ‘Corporate Governance: Effects On Firm Performance And Economic Growth’, OECD

2.1. Mekanizmat e brendshëm të qeverisjes së korporative

Në lidhje me mekanizmat intern apo mekanizmat e brendshëm që veprojnë brenda kompanisë, mund të themi se këta mekanizma funksionojnë brenda strukturave qeverisëse të kompanisë. Këta mekanizma janë të kategorizuara në 5 grupe kryesore⁸:

1. Bordi i Drejtorëve;
2. Kompensimi financiar i menaxhmentit;
3. Përqendrimi i pronësisë;
4. Marrëdhëniet me grupet e interesit;
5. Transparenca financiare dhe zbulimi adekuat i informacionit përkatës;

1) Bordi i Drejtorëve është një instrument jashtëzakonisht i rëndësishëm organizativ që krijon një lidhje midis aksionarëve dhe menaxherëve, d.m.th., pronarët e kompanisë ndikojnë tek menaxherët ekzekutiv në mënyrë që ata të drejtojnë kompaninë në interes të tyre⁹. Nga praktikat e deritanishme mund të themi se Bordi i Drejtorëve luan një rol jashtëzakonisht të rëndësishëm në qeverisjen korporative dhe këto borde mund të organizohen në dy mënyra kryesore përbrenda një korporate moderne. Mënyra e parë është krijimi i një bordi të vetëm drejtorësh dhe ky model është specifikë e modelit anglo-amerikan të qeverisjes korporative dhe gjithashtu në literaturën moderne mund të gjendet i quajtur edhe si **model një – nivelesh** për shkak të faktit se ai unifikon funksionet mbikëqyrëse dhe menaxhuese në një nivel.

Në këtë model, drejtorët jo-ekzekutivë (apo anëtarët e jashtëm të bordit) që në të vërtetë kanë një funksion mbikëqyrës dhe nuk kanë kompetenca operative në kompani, ata duhet të jenë ekspertë profesional në mënyrë që të kryejnë funksionin e tyre në mënyrë të pavarur dhe objektive; si dhe të gjitha njohuritë e tyre personale, ekspertizën, reputacionin dhe informacionet profesionale duhet t'i vendosin në dispozicion të korporatës. Nga ana tjetër,

⁸ Agrawal, Anup and Charles R. Knoeber, 1996, "Firm performance and mechanism to control agency problem between managers and shareholders", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(3), fq. 377-397.

⁹ Hisrich, R. D. and Peters, M. P., 2017, "Entrepreneurship," 10th Edition, McGraw-Hill, Boston, fq. 259.

drejtorët ekzekutivë (ose anëtarët e brendshëm të Bordit Menaxhues) duhet që me njohuri të tyre profesionale të kontribuojnë në çështjet e përditshme të menaxhimit dhe mbarëvajtjen e punëve në kompaninë në të cilën punojnë. Këta funksionarë të kompanisë duke u bazuar në ekspertizën e tyre profesionale, duhet të jenë faktori kryesor në shndërrimin e vendimeve dhe nismave të bordit në veprime konkrete të biznesit. Përparësia e këtij modeli është informimi i saktë, i sigurtë dhe në kohë i të gjithë anëtarëve të Bordit të Drejtorëve, gjë që e bën më të lehtë dhe më efikase procesin e marrjen së vendimeve të rëndësishme për kompaninë.

Modeli i dytë i qeverisjes korporative bazohet në ekzistencën e dy bordeve në strukturën e menaxhimit dhe rrjedhimisht ky model quhet edhe **modeli dy – nivelesh**. Kështu, bordi i parë është një Bord Mbikëqyrës, që në anëtarësinë e vetë përfshin persona që nuk kanë pozita ekzekutive por vetëm bëjnë mbikëqyrjen e afarizmit të kompanisë dhe përcjellin zhvillimin e aktiviteteve ekonomike të ndërmarrjes. Ndërsa bordi i dytë është një Bord i Drejtorëve që përbëhet nga menaxherët e lartë ekzekutiv që ushtrojnë funksione kyçe në administrimin dhe drejtimin e përditshëm të kompanisë.

Bordi Mbikëqyrës është një mekanizëm ku përfaqësohen dhe mbrohen interesat e shumë grupeve të ndryshme të interesit që mund të kenë ndikim të jashtëzakonshëm, dhe këtu nuk po flasim vetëm për pronarët e kompanisë (apo anëtarët e familjes së tyre) por edhe për grupeve të tjera të interesit siç mund të jenë: investitorët, brokerat, etj. Këtë modelin dual të qeverisjes korporative e kanë zbatuar në mënyrë të shkëlqyeshme shumë nga shtetet e zhvilluara ekonomikisht në Bashkimin Europian por edhe në kontinentet e tjera. Një nga shembujt më të mirë të zbatimit të modelit dual është edhe Gjermania, që ka rregulluar me anë të ligjit se kompania duhet të ketë në përbërjen e Bordit të saj Mbikëqyrës edhe një përfaqësues i punëtorëve në mënyrë të obligueshme. Në këtë model, aksionarët në mbledhjen e përgjithshme zgjedhin një Bord Mbikëqyrës, i cili më pas zgjedh Bordin e Drejtorëve dhe ekzistenca e tillë e dy bordeve ndihmon në uljen e konflikteve si dhe të interesave personale të menaxherëve me ato të korporatës¹⁰.

¹⁰ Kim, K. A., Nofsinger, J. R., and Mohr, D. J. 2009, „Corporate Governance“, Prentice Hall, New Jersey, fq. 14.

2) Pakoja e kompensimit për menaxhmentin e kompanisë është mekanizmi i dytë i brendshëm i qeverisjes korporative me anë të së cilës arrihet një menaxhim i duhur dhe i përgjegjshëm në një ndërmarrje. Drejtorët ekzekutiv të një kompanie janë funksionarë që mund të ndikohen në vendimmarrjen e tyre nga shumë faktorë mirëpo një drejtor i mirë dhe i përgjegjshëm duhet që gjithmonë të vendos nevojat e grupeve tjera të interesit para interesave vetjake, mirëpo kjo nuk ndodh shpesh e veçanërisht në ato raste kur drejtori ekzekutiv mendon se ai ose ajo nuk është shpërblyer në mënyrë të kënaqshme për tërë punën dhe mundin e tyre. Rrjedhimisht, ai nuk do jetë i interesuar të punojë sa duhet dhe të jap maksimumin e tyre në punë, mandej mund të punësojë miq dhe të afërm që nuk kanë performancë të kënaqshme, do të bëjë shpenzime të shumta buxhetore, siç mund të jetë blerja e mobileve dhe orendive të shtrenjta të zyrës, udhëtime ekskluzive dhe luksoze dhe të ngjashme. Prandaj një formë e mirë e parandalimit të abuzimit financiar mund të jetë edhe përcaktimi i stimuljeve dhe bonuseve adekuate të bazuar në performancën e tyre dhe të kursimit respektivisht uljes së shpenzimeve operationale të ndërmarrjes. Ky mekanizëm është dëshmuar si njëri ndër mekanizmat më efikas në rritjen e vetëdijes së menaxherëve/drejtorëve ekzekutiv që ka pasur ndikim të menjëhershëm në përmirësimin e parametrave menaxhues të kompanisë.

Këta stimuj plotësues financiar mund të përcaktohen në mënyrë mjaft të lehtë nga pronarët me përvojë dhe sipas parametrave bashkëkohor. Nga praktikat e sektorit privat e kemi parë se në të shumtën e rasteve paga e dakorduar nuk është një komponent që e motivon shumë të punësuarin e kompanisë prandaj menaxherët në bashkëpunim me pronarët duhet të ofrojnë edhe programe stimuluese në mënyrë që të ofrohen edhe burime shtesë financiare që mund të ofrohen në formën e shpërblimeve ose pagave shtesë (paga e 13-të ose edhe e 14-të), ndarja disa pjesëve të fitimit dhe dividendës për menaxherët apo punëtorët që kanë kontribuar në pjesën më të madhe të afarizmit të kompanisë, alokimet e aksioneve, opsionet e blerjes/dhurimit të aksioneve, etj. Prandaj mund të themi se nëse dizajnohet një skemë e tillë e shpërndarjes së bonuseve financiare kjo duhet të bëhet në atë mënyrë që përcaktohet qartë dhe të lidh interesat dhe qëllimet e aksionarëve dhe menaxherëve ekzekutiv por edhe të stafit tjetër punues që kontribuon në rritjen e rezultatit pozitiv afarist të kompanisë. Në pakon e kompensimit mund të përfshihen edhe shumë masave që shkojnë përtej afarizmit momental

të kompanisë e këtu mund të listohen këto masa shitesë siç janë: policat e sigurimit jetësor dhe shëndetësor, sigurimi pensional shitesë, apo sigurimin nga humbja e vendit të punës apo siç njihet ndryshe edhe si opsion "*parashutë e artë*" që vazhdon t'ju paguaj kompenzimin e pagave për menaxherët dhe zyrtarët e tjerë të kompanisë edhe pas largimit nga puna në mënyrë që të përballojnë më lehtë procesin e transferimit nga një kompani në tjetrën si rezultat i proceseve të natyrshme në kompanitë afariste.

3) Mekanizmi tjetër i brendshëm i qeverisjes korporative është poashtu **përqendrimi (koncentrimi) i pronësisë** që përcaktohet kryesisht nëpërmes përqendrimit të vëllimit të aksioneve në një numër të vogël të aksionarëve respektivisht pronarëve të kompanisë. Ky përqendrim i pronësisë në të vërtetë e pasqyron edhe përqindjen e fuqisë vendimmarrëse në atë ndërmarrje si dhe përcakton masën e kontrollit ndaj menaxherëve dhe drejtorëve ekzekutiv të kompanisë.

Në praktikat e ndryshme në shumë vende anekënd botës mund të themi se kemi shembuj reprezentativ se për shumë ndërmarrje që operojnë në zonën anglo-amerikane kanë karakteristikë të përbashkët se ekzistojnë një numër i madh i kompanive aksionare që kanë pronësi të fragmentuar dhe të shpërndarë në shumë persona. Pra, kjo nënkupton se në këto kompani kemi një numër të madh të aksionarëve që posedojnë përqindje të vogla të aksioneve dhe nuk mund të ushtrojnë ndonjë ndikim të rëndësishëm në kompani. Në anën tjetër, në Evropë kemi një përvojë tjetër kur kemi kompani aksionare që kanë një nivel të lartë të përqendrimit të pronësisë tek disa aksionarë të vetëm dhe kjo manifestohet në zhvillimin e mënyrave të ndryshme kreative të ndikimit të drejtpërdrejtë në menaxhimin dhe proceset e përditshme të operimit të kompanisë. Ky lloj përqendrimi i lartë i pronësisë mund të ketë edhe anë pozitive për përmirësimin e performancës afariste të kompanisë sepse pronarët që posedojnë shumicën e aksioneve janë të interesuar që të përfshihen në mënyrë aktive në kontrollin e korporative dhe kjo ju mundëson që të ndërhyjnë me kohë në parandalimin e '*vendimeve të këqija*' nga ana e menaxhmentit, d.m.th., që interesi i kompanisë të vihet në rend të parë dhe jo interesat personale të drejtorëve dhe menaxherëve tjerë të kompanisë. Këtë kategori të pronarëve-aksionarëve të kompanisë, studiuesit *Larcker*

dhe Tayan i klasifikojnë si "investitorë aktivë"¹¹. Poashtu si anë tjetër pozitive që i atribuohet mekanizmit të pronësisë së përqendruar është edhe zvogëlimi i problemit të agjencisë, d.m.th., në këtë rast pronari i shumicës së aksioneve ka kontroll më të mirë në kompani dhe në këtë mënyrë e pamundëson të ashtuquajturën ‘vozitjen e lirë’ (në gj. angleze quhet ‘free – riding’) në drejtimin e kompanisë dhe kjo mundëson që aksionarët që kanë numër të vogël të aksioneve nuk kanë interes/mundësi për të ndërmarrë edhe aktivitete të kontrollit të kompanisë pasi që kostot e ndërlidhura me këto aktivitete janë shpesh shumë më të mëdha se profitet që këta aksionarë i kanë nga pronësia e këtyre aksioneve. Këta aksionarë të vegjël quhen gjithashtu edhe si “investitor pasivë”.

Në anën tjetër, aksionarët e vegjël ballafaqohen edhe shumë disavantazhe (mangësi) nga ky lloj i pronësisë siç janë: mungesa e madhe e transparencës si dhe mungesa e qasjes së duhur në informata; paragjykime mos-vlerësuese dhe rol të parëndësishëm në përzgjedhjen e menaxhmentit/drejtorëve ekzekutiv si dhe duke u mbivotuar në proceset e vendim-marrjes strategjike dhe operative.

4) Një mekanizëm tjetër i brendshëm i qeverisjes korporative është edhe **krijimi dhe vendosja e raporteve cilësore mes grupeve të ndryshme të interesit**. Ky mekanizëm bazohet në parimet e përgjithshme të barazisë, bashkëpunimit dhe solidaritetit respektivisht në përfshirjen dhe kujdesin për të gjithë grupet e interesit të përfshira në ndërmarrje. Ky parim mund të thuhet se buronte nga pakënaqësia e njerëzve për kushtet e funksionimit në ekonominë e tregut, që nënkupton se fitimi (profiti) që është edhe qëllimi kryesor i kompanisë në të shumtë e rasteve arrihet në kurriz të grupeve tjera të interesit. Ky mekanizëm synon që të bëjë ndërlidhjen e qëllimeve kryesore të bizneseve dhe të pronarëve të tyre me nevojat dhe kërkesat themelore të komunitetit ku ndërmarrje vepron prandaj rritja e vetëdijesimit të kompanive afariste për përgjegjësitë shoqërore të korporative është njëri ndër mekanizmat kryesore të brendshëm që ndër-vepron me hisedarët tjerë kryesorë të shoqërisë ku ndërmarrja e kryen veprimtarinë kryesore afariste (disa nga hisedarët kryesor që ndikojnë në ndërmarrje – shihe *fig. 1* më poshtë).

¹¹ Larcker, D., Tayan, B., 2011 “Corporate Governance Matters”, FT Press, New Jersey, f. 394

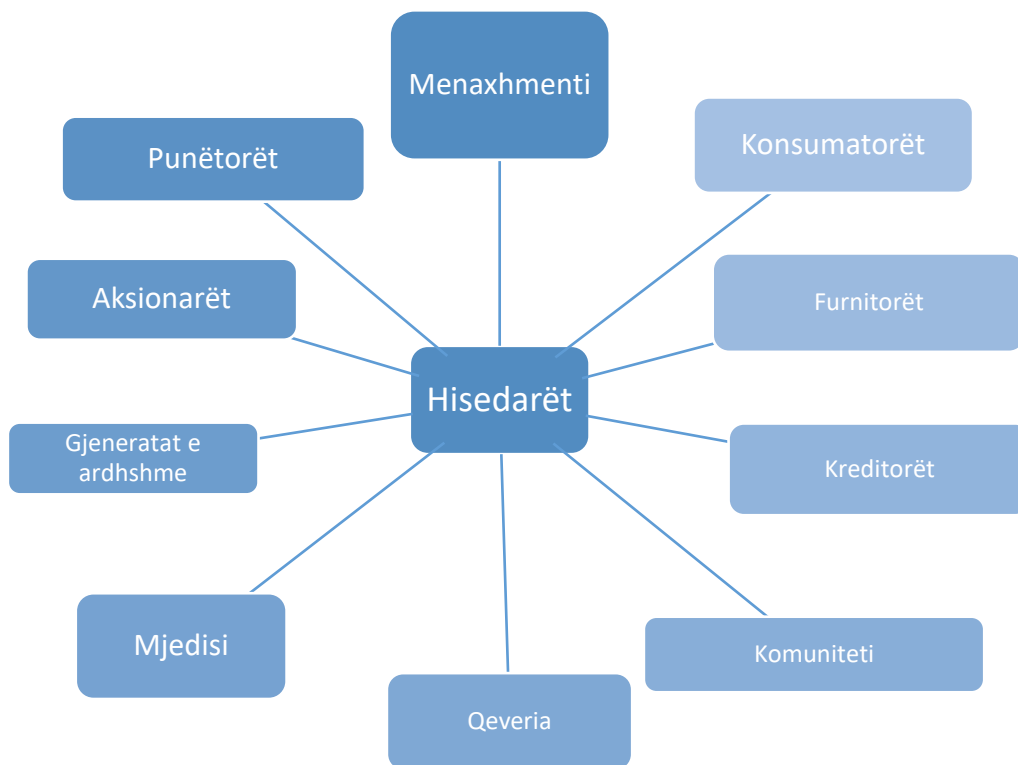


Fig. 1. Disa nga hisedarët kryesor të një kompanie

5) Transparenca financiare dhe publikimi (shpalosja) e informacioneve të rëndësishme të kompanisë është poashtu edhe njëri nga mekanizmat e brendshëm të qeverisjes korporative që iu mundëson të shpalos informata të rëndësishme për kompaninë që ju interesojnë jo vetëm pronarëve/aksionarëve të saj por edhe për investitorët tjerë si dhe për të gjithë palët e tjera të interesuara. Informacioni i vërtetë dhe i publikuar në kohë me të dhënat qenësore për kompaninë dhe afarizmin e saj (siç mund të jenë: raportet mbi gjendjen e saj financiare dhe vendimet e pritshme nga menaxhmenti për të ardhmen e kompanisë) kanë rëndësi shumë të madhe si për pronarët e aksioneve të kompanisë pasi që ata duhet të dijnë se si të pozicionohen në tregun e kapitalit por poashtu janë të rëndësishme edhe për investitorët potencial sepse ata mund të bëjnë matjen e investimeve të tyre potenciale nëpërmjet blerjes së aksioneve të korporatës. Gjithashtu edhe korporatat duhet të shpalosin informacione të sakta dhe cilësore për biznesin e tyre si dhe rezultatet e performancës së tyre, në mënyrë që të përmbushin edhe standardet e larta ndërkombëtare dhe normat ligjore respektive në mënyrë që të ndikojnë në përmirësimin e perceptcionit të publikut karshi kompanisë si dhe për tërheqjen e investitorëve dhe klientëve të rinj të kompanisë.

Nëse flasim për informacionet që janë tejet të rëndësishme për pronarët, ato duhet të jenë poashtu edhe në dispozicion për të gjithë aksionarët (pa marrë parasysh përqindjen e aksioneve të tyre) në masë të barabartë dhe në të njëjtën kohë në mënyrë që asnjë nga aksionarët të mos ketë tretman të privilegjuar dhe të mos ketë palë të diskriminuar. Disa raporte të rëndësishme, siç është raporti i kontrollit vjetor të auditimit, duhet të përgatiten nga ekspertët e pavarur dhe të prezantohen para Bordit të Drejtorëve dhe Kuvendit të Aksionarëve me të gjitha të dhënat e duhura dhe të japin një vlerësim meritore dhe real për afarizmin e ndërmarrjes në mënyrë që të konsiderohet si raport me informacione objektive. Auditorët iu japin përgjegjësi vetëm para aksionarëve, të cilët edhe kanë angazhuar ata për të bërë punën e tyre, dhe pa marrë parasysh se ata duhet të punojnë ngushtë me menaxhmentin për të bërë punën e tyre ata nuk duhet të vendosen nën ndikimin e tyre dhe të paraqesin të gjeturat reale mbi afarizmin e ndërmarrjes. Më poshtë po e prezantojmë modelin e “Raportimit të integruar” të dizajnuar nga Këshilli Ndërkombëtar për Raportim të Integruar – IIRC¹².

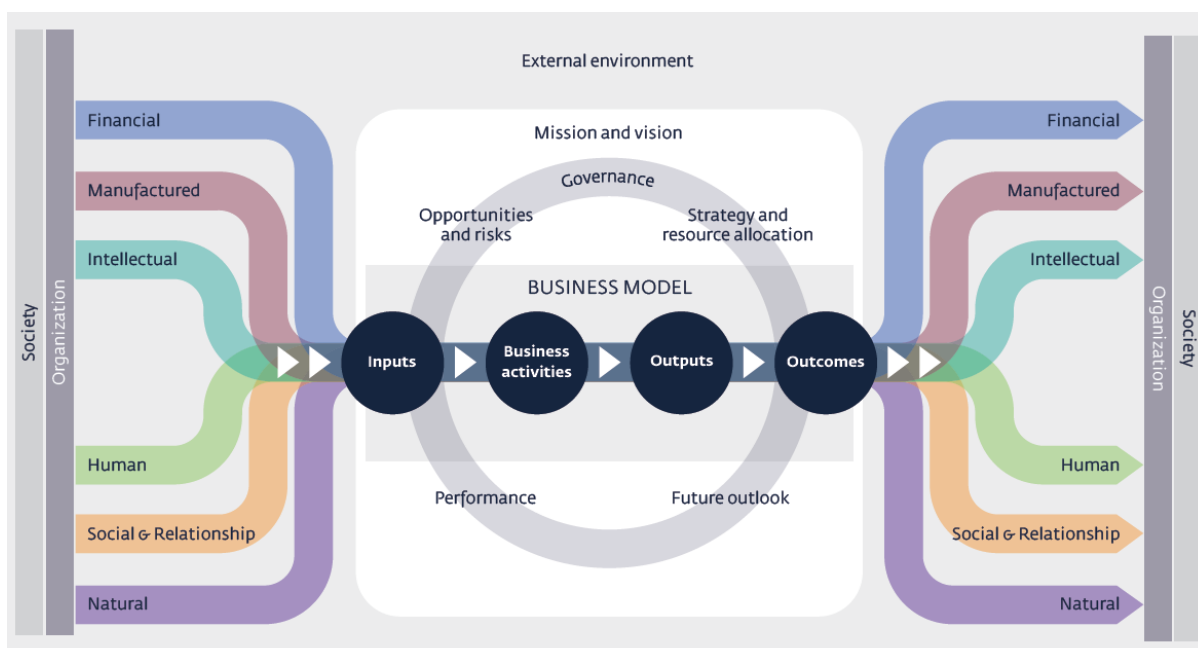


Fig. 2. Modeli i Raportimit të integruar (IIRC 2013)

¹² IIRC. 2013. “The International <IR> Framework.” *Integrated Reporting*. International Integrated Reporting Council. www.theiirc.org.

2.2. Mekanizmat e jashtëm të qeverisjes korporative

Nga ana tjetër, ekzistojnë edhe disa mekanizmat që veprojnë jashtë kompanisë dhe kanë një ndikim të jashtëzakonshëm në zbatimin e qeverisjes korporative në kompani. Këta quhen mekanizma të jashtëm dhe ndër ta më të rëndësishmit janë:

1. Tregu për kontrollin e korporatave;
2. Infrastruktura ligjore;
3. Mbrojtja e aksionarëve të vegjël (minoritarë);
4. Kushtet konkurruese;

1) **Tregu për kontrollin e korporatës** është një mekanizëm i jashtëm që stimulon udhëheqësit e kompanisë të qeverisin me atë ndërmarrje në atë mënyrë që në rend të parë të mbrojnë interesat e pronarëve/aksionarëve, respektivisht ata do të përpiqen që të rrisin maksimalisht përfitimet për pronarët e kompanisë edhe pse pronarët nuk ushtrojnë ndonjë kontroll të drejtpërdrejtë në menaxhimin e përditshëm të kompanisë. Studiuesit e lartpërmendur, *Larcker* dhe *Tayan*, e përshkruajnë këtë mekanizëm në atë mënyrë që “çmimet e ulëta të aksioneve të një kompanie janë treguesit e një keq-menaxhimi të kompanisë dhe kjo inkurajon investitorët tjerë për të blerë aksionet e kompanisë dhe nëpërmjet ndryshimit të menaxhmentit ata ndikojnë në rritjen maksimale të çmimit të aksioneve, dhe me këtë edhe rritjen e profitit të tyre”¹³. Në lidhje me këtë mekanizëm, kryesisht janë dy mënyra për të marrë kontrollin e një biznesi pa aprovimet paraprake të menaxhmentit. **Mënyra e parë** është ‘*beteja e votave*’ ku kemi rastin që në një mbledhje të Kuvendit të Aksionarëve kur dikush sfidon votëbesimin e menaxhmentit ekzistues dhe në anën tjetër propozon një ekip të ri menaxhues dhe mund të vije deri te ndryshimi i menaxhmentit me anë të votimit e shumicës së aksionarëve qoftë nëpërmjet votimit të drejtpërdrejt të aksionarëve prezent ose nëpërmjet votimit nëpërmjet një përfaqësuesi të autorizuar. **Mënyra e dytë** realizohet nëpërmjet një thirrjeje publike për të marrë blerë aksionet e kompanisë dhe në atë rast blerësi i mundshëm jep ofertën e tij dhe atë me një çmim më të lartë të aksioneve se sa është vlera reale në bursën e aksioneve në mënyrë që do

¹³ Larcker, D., Tayan, B. 2011 “Corporate Governance Matters”, FT Press, New Jersey, f. 362

të inkurajonte aksionarët ekzistues që të shesin aksionet e tyre dhe kështu do të vinte deri te majorizimi i aksioneve në duar të një ose disa aksionarëve.

2) Mekanizmi tjetër i jashtëm i qeverisjes korporative është **infrastruktura ligjore**, që nënkupton një kornizë ligjore cilësore që është në zbatim e sipër në një vende dhe që do të zvogëlojë pasigurinë e hisedarëve në treg. Kjo infrastrukturë ligjore krijon një parashikueshmëri të qartë të afarizmit të kompanisë në rrethanat ekzistuese në vend. Është e rëndësishme që të përmendim këtu që rregullshmëria e tregut mund të sjell edhe frenimin e zhvillimit të afarizmit të ndërmarrësve, pasi që kjo mund të pengoj ndërmarrësit që të krijojnë një sistem të kënaqshëm të qeverisjes korporative dhe në fund të rezultojë edhe me largimin e investitorëve për në destinacionet tjera, përkatësisht në tregjet e reja që ofrojnë kushte më të përshtatshme për afarizmin e tyre dhe kjo dukuri quhet rregullshmëria e tepërte (eng. *over-regulation*) dhe mund të shkaktoj barriera shtesë për ambientin e të bërit biznes. Në lidhje me këtë mund të shtojmë se secili shtet ka kornizën e tyre ligjore që rregullon në mënyrë të konsiderueshme ambientin e të bërit biznes ndërsa vendet në zhvillim mund të mësojnë nga vendet e zhvilluara duke adaptuar ligjet dhe aktet nënligjore që janë më të avancuara dhe të bazuara në praktikën më të mirë nga vendet më të përparuara anekënd botës. Duke u nisur nga fakti se ndërmarrjet afariste janë një shtyllë kryesore për zhvillimin ekonomik të vendit atëherë korniza e qeverisjes korporative duhet të jetë me më shumë fleksibilitet që të mundësojë operimin dhe realizimin e veprimtarisë së ndërmarrjeve në rrethana të ndryshme. Poashtu nënkuptohet se ligjet duhet të parandalojnë tregtinë që nuk është e bazuar kushtet e mirëfillta të konkurrencës (si p.sh. afarizmi i bazuar në informacione të privileguara, mos-transparenca financiare, keqpërdorim të pozicioneve dhe praktikën e tjera të dëmshme).

3) Mekanizmi tjetër i jashtëm i qeverisjes korporative është edhe **mbrojtja e aksionarëve të vegjël**. Ky mekanizëm është i lidhur ngushtë me kornizën ligjore respektivisht me ligjet dhe aktet tjera nënligjore që në radhë të parë e kanë mbrojtjen e interesave të aksionarëve të vegjël, veçanërisht për aksionarët që kanë numër jashtëzakonisht të vogël të aksioneve. Këta aksionarë janë shumë të rrezikuar nga aksionarët e mëdhenj të cilët përmes *tunelimit* dhe teknikave të tjera ndikuese, mundohen që të përfitojnë nga pozicioni i tyre dhe shpesh ndodh

që në praktikat operuese të kompanive të ballafaqohemi me situata kur interesat e aksionarëve të mëdhenj të jenë komplet të ndryshme nga interesat e aksionarëve të vegjël. Siç do të shohim në vazhdim, Qeveria e Kosovës i ka kushtuar një trajtim të veçantë kësaj tematike edhe pse nuk e kemi një treg të aksioneve që funksionon në mënyrë të kënaqshme mirëpo ka synuar që bile korniza e tanishme ligjore të krijoj mekanizmat mbrojtës për aksionarët e vegjël në kompanitë kosovare.

4) Ambienti konkurrues afarist është poashtu një nga mekanizmat e jashtëm të rëndësishëm të qeverisjes korporative të trajtuar në këtë punim. Këtu mund të potencojmë faktin se konkurrenca ndikon në kompanitë e vogla njëjtë ashtu siç ndikon edhe në korporatat e mëdha dhe kjo rrjedhimisht ndikon edhe në përzgjedhjen e modelit më të mirë të qeverisjes korporative. Në këtë mënyrë, niveli i zhvillimit të tregut ndikon në korporata që të zbatojnë atë model të menaxhimit të biznesit që do të jetë efikas dhe i qëndrueshëm për të përballur me kompanitë tjera konkurrencte në treg. Rrjedhimisht edhe pozita e menaxherëve të dobët (d.m.th. e menaxherëve që nuk kanë pasur ndonjë performancë dhe rezultate pozitive karshi rezultateve të kompanive konkurrencte) do të shkaktojnë pasoja të menjëhershme dhe ata duhet të zëvendësohen në mënyrë që të përzgjidhen menaxherët e rinj që kanë cilësi dhe rezultate të shkëlqyeshme. Kjo bëhet sepse kompania duhet të reagoj menjëherë dhe të përmirësoj pozitën e saj në treg sepse vetëm ato kompani që drejtohen nga menaxherë dhe me cilësi të larta mund të ndërtojnë strukturat dhe procese të qëndrueshme në kompani dhe në këtë mënyrë do të ndërtojnë përparësi konkurruese të qëndrueshëm karshi konkurrentëve të tyre si në tregun vendor e poashtu edhe në arenën ndërkombëtare.

3. Modelet e qeverisjes korporative

Në përgjithësi, ekzistojnë dy modele themelore të qeverisjes korporative që përcaktohet varësisht se cilin mekanizëm është duke e zbatuar (mekanizmin e jashtëm apo të brendshëm). Në secilin nga këto dy modele janë përcaktuar qartë roli i këtyre faktorëve kryesor: ndarjen e qartë e fuqive socio-ekonomike, efikasiteti i vendimmarrjes, marrëdhëniet e qarta në mes të menaxhmentit dhe pronarëve si dhe kontrolli i menaxhimit të kompanisë. Në praktikat e deritanishme mund të themi se kemi dy modele të qeverisjes korporative që janë zbatuar anekënd globit dhe ato janë: *modeli i hapur* dhe *modeli i mbyllur* i qeverisjes korporative.

Mirëpo për të përcaktuar dallimet kryesore në mes të këtyre dy modeleve të prezantuara të qeverisjes korporative, atëherë duhet të japim përgjigjet përkatëse në pyetjet e mëposhtme¹⁴:

- Cilat janë grupet më të rëndësishme që ndikojnë në interes që ndikojnë në vendimmarrje?
- Cilat instrumente dhe mekanizma të ndikimit të grupit të interesit janë në dispozicion?
- Si janë përdorur, dhe si janë të përfshirë ata në qeverisjen e korporative?
- Në cilat mënyra rolet e palëve të interesit ndikojnë në çështjet themelore dhe problemet qeverisja e korporative?

Modeli i hapur i qeverisjes së korporative bazohet kryesisht në lëvizjet e bëra në tregun e kapitalit dhe lëvizjet e bëra nga investitorët në shitjen dhe blerjen e aksioneve të kompanisë. Ndryshe ky model njihet edhe si *modeli anglo-amerikan i qeverisjes korporative* duke u nisë nga fakti se aplikimi i tij është më i gjerë bëhet në Shtetet e Bashkuara të Amerikës dhe në Britaninë e Madhe. Në anën tjetër kemi edhe **modelin e mbyllur** të qeverisjes korporative, i cili është shumë më i pranishëm në shtetet e Evropës dhe në Japoni dhe që ndryshe njihet edhe si *modeli i qeverisjes korporative kontinentale – japoneze*. Në këtë model të qeverisjes korporative iu jepet një rol shumë më i madh vetë aksionarëve të kompanisë.

Tabela e mëposhtme tregon dallimin kryesor të karakteristikave të këtyre dy modeleve të qeverisjes së korporative e që janë të ndërlidhura kryesisht me pronësinë, përqendrimin e pushtetit, rolin e pronarëve, çështjet kryesore dhe më shumë.

¹⁴ Schmidt, R. H. 2003 „Corporate Governance in Germany: An Economic Perspective“, Center for Financial Studies, Frankfurt, fq. 4-6

Tabela 2. Karakteristikat kryesore të dy modeleve të qeverisjes korporative

Aspektet e qeverisjes korporative	Modeli i hapur	Modeli i mbyllur
1. Pronësia	E përzier	E koncentruar
2. Koncentrimi i fuqisë votuese të aksionarëve	E dobët	E fortë
3. Kontrolli i menaxhmentit dhe pronësia	Të ndarë	Të lidhur
4. Vendimmarrja	Menaxhmenti	Pronarët e pakove kontrolluese të aksioneve dhe hisedarët
5. Roli i pronarëve në qeverisjen e korporative	Në shumicën e rasteve është e vogël (për të zvogëluar problemin e “free-riding”)	Dëshirohet të jetë më e madhe për shkak të jo-transparencës
6. Instrumentet e qeverisje korporative	Në shumicën e rasteve janë të jashtëm	Në shumicën e rasteve janë të brendshëm
7. Grupet e ndryshme të interesit	Nuk janë të përfaqësuar në masë të madhe	Janë të përfaqësuar në masë të madhe
8. Marrëdhëniet themelore të agjentit	Aksionarët përballë menaxhmentit	Aksionarët e mëdhenj vs aksionarëve të vegjël
9. Problemet kyçe	Realizimi i objektivave të menaxhmentit në dëm të efikasitetit dhe profitabilit	Realizimi i objektivave të aksionarëve të mëdhenj në dëm të atyre të vegjël
10. Rëndësia e Aksionarëve	Së pari kanë prioritet investitorët institucional dhe pastaj vijnë aksionarët individual	Së pari vijnë kompanitë, pastaj institucionet financiare dhe në fund aksionarët individual
11. Roli i tregut të kapitalit	Tregu i kapitalit është i zhvilluar dhe luan një rol të madh në qeverisjen korporative	Tregu i kapitalit është mesatarisht i zhvilluar dhe luan një rol sekondar në qeverisjen korporative
12. Marrja e kontrollit në kompani	Bursat e aksioneve janë mjaft të zhvilluara dhe mundësojnë marrjen armiqësore të kontrollit në kompani	Bursat e aksioneve nuk kanë ndonjë rol relevant dhe marrjet armiqësore të kontrollit janë të rralla.

3.1 Modeli i hapur i qeverisjes së korporative

Nga tabela e prezantuar më lartë, mund të shihet se sistemi (modeli) i hapur i qeverisjes korporative e ka një raport të qartë lidhur me ndarjen e funksioneve që përcaktohen nga pronësia e aksioneve dhe të atyre funksioneve të mbikëqyrjes së kompanisë. Kjo ndarje është më e theksuar te kompanitë e mëdha që kanë një numër relativisht të aksionarëve dhe të pronësisë së shpërndarë në mes të këtyre aksionarëve; si dhe menaxhmenti i kompanisë vendos për të gjitha çështjet operative të kompanisë. Në këto raste, ekziston rreziku permanent që menaxhmenti të vendos interesat e veta personale përpara interesave të kompanisë apo aksionarëve të saj. Ndërsa në rastet kur kemi një numër të madh të aksionarëve të vegjël, kjo sjellë situata të shpeshta ku kemi mungesë të koordinimit të tyre dhe mos-veprim të përbashkët dhe kështu aksionarët e vegjël kanë një ndikim të vogël dhe të pakoordinuar në menaxhmentin dhe vendimmarrjen e kompanisë.

Kompanitë me këtë lloj sistemi të menaxhimit në shumicën e rasteve janë të listuara në tregjet e organizuara të kapitalit (bursat) dhe në këtë rast iu jepet mundësia që investitorët institucional, siç janë: fondet pensionale, fondet investive si dhe kompanitë e sigurimeve të jetës të blejnë aksione në këto kompani me qëllim të rritjes së përfitimeve për interes të anëtarëve të tyre. Për këtë arsye, transparencë në publikimin e informacionit rreth aktiviteteve biznesore të kompanisë si dhe funksionimi i sistemit të kontrollit (auditimit) të brendshëm të kompanisë janë shumë të rëndësishme për zhvillimin e mëtutjeshëm të kompanisë. Në lidhje me këtë, është shumë e rëndësishme edhe ekzistimi i një tregu aktiv për kontrollin e korporatave që do të sanksionojë “*sjelljen e keqe*” të menaxherëve dhe në të njëjtën kohë do të ndihmonte edhe aksionarët të vegjël në mënyrë që shumë shpejt dhe lehtë dalin nga pronësia në kompani, duke ulur kështu vlerën e aksioneve të kompanisë dhe duke e bërë më të lehtë transferimin e pronësisë së aksioneve të kompanisë tek aksionarët e rinj. Meqenëse në shumicën e rasteve me këto situata ballafaqohen aksionarë të vegjël, ata preferojnë që heqin dorë nga aksionet e kompanisë edhe nën çmimin e tregut të aksioneve gjë që shkakton edhe rrënjën e vlerës të të gjitha aksioneve të kompanisë e që shpesh quhet eshë si “sistemi i ngasjes së lirë” (eng. ‘*free – riding*’) ose të shesin aksionet e tyre para se të përfshihen më thellësisht në funksion të përmirësimit të qeverisjes korporative të kompanisë.

Më tutje, përfitimet shtesë për përfshirjen e aksionarëve të vegjël në mbikëqyrjen e kompanisë janë të vogla dhe kështu përfshirja e tyre në hartimin dhe zhvillimin i një strategjie afatgjatë është i rëndësishë sekondare. Për shkak të problemeve të kontrollit dhe fuqisë së madhe në duart e menaxhmentit, është shumë e rëndësishme që të kemi një autoritet rregullatorë të fuqizuar dhe të përshtatshëm në mënyrë që menaxherët ekzekutiv të punojnë për rritjen e profitit të kompanisë dhe të aksionarëve të saj dhe të mos kujdesen vetëm për nevojat dhe interesat e tyre personale.

3.2 Modeli i mbyllur i qeverisjes së korporative

Në anën tjetër, në një model të mbyllur të qeverisjes korporative, pronarët e mëdhenj të aksioneve luajnë një rol shumë aktiv në kontrollin e biznesit dhe përmes ndikimit të tyre menaxhojnë korporatën. Siç ndodh zakonisht, këto korporata kanë numër relativisht më të vogël të aksionarëve por me interesa të ndryshëm dhe së bashku me bankat dhe punëtorët e kompanisë ndikojnë konsiderueshëm me proceset vendimmarrëse në kompani. Për dallim nga sistemi i hapur i shpjeguar më lartë, modeli i mbyllur karakterizohet me koncentrimin e konsiderueshëm të pronësisë tek disa aksionarë dhe në këto raste roli i tregut të kapitalit është shumë më i vogël prandaj financimi i aktiviteteve të kompanisë bëhet kryesisht nëpërmes bankave komerciale, të cilat në shumë raste janë pronarë dhe kreditor të kompanive. Për shkak të rasteve kur bankat shpesh janë të lidhura me një kompani në këto dy mënyra të lartpërmendura, atëherë vihet pikëpyetja edhe pozicioni i tyre real sepse ndodh shpesh që bankat të jenë në pozita të një konflikti të interesit në mes tyre (bankës) dhe aksionarëve tjerë të kompanisë.

Një dallim tjetër nga modeli i hapur ku investitorët institucional janë mbizotërues, te modeli i mbyllur aksionarët më të rëndësishëm janë aksionarët që vijnë nga ndërmarrjet tjera, por përveç tyre janë edhe bankat dhe hisedarët e tjerë (siç janë punëtorët, furnitorët dhe klientët) që kanë poashtu një ndikim të madh në kontrollin e kompanisë. Karakteristikë tjetër e veçantë e një sistemi të mbyllur është edhe ekzistenca e Bordit Drejtues me nivel dual, pra bordi dy-nivelesh: Bordi Menaxhues dhe Bordi Mbikëqyrës.

Ky model i hapur i qeverisjes korporative i ka edhe mangësitë e tij ku në mesin e mangësive kryesore mund të rendisim si në vijim: mungesa e transparencës, paraqitja e strukturave komplekse mbikëqyrëse të kompanisë, etj. Procesi i mbikëqyrjes së kompanisë kryhet nëpërmjet strukturave mbikëqyrëse përmes të cilave investitorët ruajnë fuqinë në mënyrë proporcionale me investimet e tyre si dhe veprimet e aksionarëve të shumicës në dëm të aksionarëve të vegjël dhe atë e bëjnë shpesh nëpërmes marrëveshjeve të ndryshme me bankat, sindikatat e punëtorëve si dhe me palët e tjera të interesit. Në këtë rast, mbikëqyrja e kompanisë është jashtëzakonisht e rëndësishme, veçanërisht nëse nuk ka asnjë mekanizëm për mbrojtjen e aksionarëve të vegjël sepse mund t'ju "kushtoj shumë shtrenjtë" që të humbasin fuqinë kontrolluese dhe të mbesin në pozitë shumë inferiore karshi aksionarëve të mëdhenj.

II. KORNIZA LIGJORE PËR QEVERISJEN KORPORATIVE

1. Përshkrimi i kornizës së tanishme ligjore për qeverisjen korporative

Nocioni “*qeverisja korporative*” është duke u bërë gjithnjë e më i pranishëm në Kosovë sidomos gjatë këtyre dy dekadave të para të mileniumit të ri. Kjo çështje do të vazhdojë të fitojë peshë për kohë të gjatë edhe në periudhën që po vijon duke pasqyruar intensifikimin dhe forcimin e institucioneve të Republikës së Kosovës në konsolidimin e shtetësisë së saj dhe të ekonomisë vendore. Kjo vijon poashtu edhe nga fakti se forcimi i mëtutjeshëm i qeverisjes korporative tek kompanitë kosovare do t'ju mundësojë atyre të përballen më lehtë me kompanitë konkurrense europiane dhe botërore me të cilat do të ballafaqohen në një të ardhme të afërt ku Kosova mëton që të jetë pjesë e integruar në Bashkimin Europian por edhe në tregjet euro-atlantike dhe globale. Fuqizimi i konceptit të qeverisjes korporative po ashtu është në përputhje të plotë edhe me përpjekjet e shtetit të ri të Kosovës për të ndërmarrë reforma të vazhdueshme strukturore që do të krijonte një klimë biznesi të favorshme për të fuqizuar ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (kryesisht biznesin familjar), për të tërhequr investime të reja si dhe për të zhvilluar tregun e kapitalit që do të përcillte zhvillimin e mëtutjeshëm të sektori privat në Kosovë.

Rrjedhimisht, transformimi strukturor i pasluftës i ekonomisë kosovare nga një ekonomi e izoluar, e centralizuar dhe e keq-menaxhuar, drejtë një ekonomi të tregut e të hapur nuk do të mund të bëhej pa një bazë të re ligjore e cila do të ngërthente në vete parimet kryesore të ekonomisë konkurruese si dhe praktikat më të mira të shteteve europiane dhe botërore. Kusht për suksesin e plotë të këtij procesi të vazhdueshëm reformues është edhe ngritja e vazhdueshme e kapaciteteve institucionale, ligjore dhe njerëzore si në institucionet rregullatorë të shtetit po ashtu edhe te strukturave organizative të subjekteve ekonomike respektivisht te bizneset në pronësi familjare.

2. Infrastruktura e tanishme ligjore që rregullon dispozitat për qeverisje korporative në Republikën e Kosovës

Republika e Kosovës mund të themi se e ka një legjislacion relativisht të kompletuar dhe bashkëkohor për rregullimin e funksionimit të shoqërive tregtare në Kosovë dhe rregullon proceset që kanë të bëjnë me regjistrimin, themelimin, organizimin, shuarjen dhe riorganizimin si dhe falimentimin e shoqërive tregtare duke përfshirë edhe bizneset familjare (edhe pse ato si të tilla nuk trajtohen në asnjë dispozitë praktikë kjo e cila është e zbatuar edhe në shtetet europiane). Për momentin, në Kosovë janë disa ligje që e rregullojnë këtë fushë dhe ky legjislacioni përbëhet kryesisht nga këto ligje: Ligji për shoqëritë tregtare¹⁵, Ligji për ndërmarrjet publike¹⁶, Ligji për bankat, institucionet mikro-financiare dhe institucionet financiare jo-bankare¹⁷, Ligjit të ri për falimentimin¹⁸ (që e zëvendëson Ligjin nr. 2003/04 për likuidimin dhe riorganizimin e personave juridikë në falimentimin). Në Kosovë, aktualisht kemi një numër relativisht të vogël të ndërmarrjeve publike (në bazë të informatave nga Ministria e Zhvillimit Ekonomik që është përgjegjëse për ndërmarrjet publike janë të evidentuara 17 ndërmarrje në nivelin qendror dhe po aq janë edhe në nivelin

¹⁵ Ligji për Shoqëritë Tregtare, nr. 06/L-016 i publikuar në Gazetën Zyrtare të Republikës së Kosovës 09/2018, <https://gzk.rks-gov.net/ActDocumentDetail.aspx?ActID=16426>

¹⁶ Ligji për Ndërmarrjet Publike, nr. 03/L-087 i publikuar në Gazetën Zyrtare të Republikës së Kosovës 31/2008, <https://gzk.rks-gov.net/ActDetail.aspx?ActID=2547>

¹⁷ Ligji për bankat, institucionet mikro-financiare dhe institucionet financiare jo-bankare, nr. 04/L-093 i publikuar në Gazetën Zyrtare të Republikës së Kosovës 11/2012, <https://gzk.rks-gov.net/ActDetail.aspx?ActID=2816>

¹⁸ Ligji të ri për Falimentimin, nr. 05/L-083 i publikuar në Gazetën Zyrtare të Republikës së Kosovës 23/2016, <https://gzk.rks-gov.net/ActDetail.aspx?ActID=12664>

lokal). Këto ndërmarrje nuk kanë veprimtari qartësisht komerciale dhe në të shumtën e rasteve nuk janë financiarisht të vet-qëndrueshme. Kjo rrjedh nga fakti se këto ndërmarrje më shumë janë të fokusuara në ofrimin e shërbimeve publike dhe për shkak të inkasimit të ulët të obligimeve/borxheve nga shtresat e ndryshme të popullatës kanë rezultuar me performancë të dobët financiare dhe shpesh subvencionohen nga ana e buxhetit të shtetit.

Në bazë të një shqyrtimi të bërë të Ligjit për ndërmarrjet publike nr. 03/L-087, mund të shohim se këtu ligjberësit kosovar në atë kohë i kanë kushtuar një vëmendje shumë të veçantë fuqizimit të konceptit të qeverisjes korporative në këto kompani publike duke definuar kuptimin e “pavarësisë” për anëtarët e bordeve të drejtorëve, duke specifikuar në mënyrë të qartë kualifikimet e nevojshme për anëtarët e bordit, dhe duke kërkuar nga anëtarët e bordit t’i nënshtrohen trajnimit vjetor në qeverisjen korporative. Kjo ka ardhur si rezultat edhe të asistencës teknike të ofruar nga Korporata Ndërkombëtare Finance (IFC), pjesë e Grupit të Bankës Botërore që pati ofruar asistencë teknike për fuqizimit e qeverisjes korporative për politikë-bërësit dhe anëtarët e bordeve të ndërmarrjeve publike në Kosovë¹⁹ dhe ka shërbyer si bazë solide për rishikim e bazë ligjore dhe plotësim-ndryshimet e vazhdueshme të Ligjit për Ndërmarrjet publike dhe legjislacioni pasues sekondar. Në bazë të vlerësimeve të ekspertëve ligjor dhe institucional, Ligji për Ndërmarrjet Publike është i përgatitur mirë dhe përmban dispozita të shumta rregulluese që përfshijnë: dispozitat për raportimin financiar, përcaktimin e aksioneve dhe pasurisë, auditimin e jashtëm, zbatimin e detyrave fiduciare, si dhe disa dispozita të tjera të rëndësishme të qeverisjes korporative.

Në anën tjetër, Ligji për bankat, institucionet mikro-financiare dhe institucionet financiare jo-bankare që rregullon sektorin bankar që është mjaft dinamik në Kosovë, nuk është i përgatitur mirë pasi që është hartuar para shumë viteve dhe nuk e ka vënë theksin në zhvillimin dhe fuqizimin e konceptit të qeverisjes korporative në institucionet financiare në Kosovë. Megjithatë, edhe përkundër këtyre mangësive të potencuara këtu, sektori bankar në Kosovë ka fuqizuar mjaft shumë parimet e qeverisjes korporative në bankat komerciale dhe institucionet tjera jo-bankare. Kjo kryesisht vjen nga vetëdija mjaft e lartë e investitorëve dhe kompanive multi-nacionale që janë pronarët kryesor të sektorit bankar kosovar dhe

¹⁹ “Qeverisja Korporative në Ndërmarrjet Shtetërore: Udhëzues”, World Bank Group, ISBN 978-1-4648-0222-5

pothuajse të gjitha bankat dhe institucionet që i përkasin këtij sektori kanë të inkuorporuara parimet dhe kodet kryesore të qeverisjes korporative në statutet dhe rregulloret tjera përkatëse.

Megjithatë, ky ligj rregullues për sektorin bankar përmban një numër dispozitash të cilat adresojnë çështjet e raportimit dhe përgjegjësitë e bordit financiar. Ky ligj më pastaj vijohet edhe nga parimet e qeverisjes korporative të OECD-së, siç janë: parimi i *“hapjes dhe transparencës”* si dhe parimi i *“përgjegjësiive të bordit”* që janë të definuara mirë në këtë ligj. Parimet e tjera të qeverisjes korporative si *“roli i aksionarëve”* dhe *“trajtimi i barabartë i aksionarëve”* janë trajtuar në mënyrë sipërfaqësore ose nuk janë trajtuar fare në këtë ligj. Gjithashtu, ligji për kontabilitetin, raportimin financiar dhe auditimin detyron bizneset private në Kosovë (jo vetëm bankat dhe institucionet financiare) t’i përmbahen disa nga parimeve të qeverisjes korporative të cilat janë kryesisht të lidhura me raportimin financiar.

Ndërsa sa i përket rregullimit të konceptit të qeverisjes korporative tek ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (duke përfshirë këtu edhe bizneset familjare) kjo rregullohet nga Ligji për Shoqëritë Tregtare. Ky ligj i cili është amandamentuar disa herë në përputhje të plotë me procedurat e duhura parlamentare dhe ka pasur një maturim normal sipas trendit të zhvillimit të ndërmarrjeve në Kosovë. Drafti i fundit i Ligjit për Shoqëritë Tregtare është miratuar në Parlamentin e Kosovës në maj të vitit 2018 përcakton llojet e shoqërive tregtare të cilat legalisht mund të ushtrojnë veprimtari të caktuara afariste në territorin e Republikës së Kosovës. Në kuadër të këtij akti janë caktuar kushtet dhe procedurat standarde të regjistrimit për secilin lloj të tyre, dispozitat ligjore për kapacitetin dhe strukturën juridike si dhe të drejtat dhe detyrimet e pronarëve, menaxherëve, drejtorëve, përfaqësuesve juridik dhe palëve të treta.

Ligji në fjalë përfshinë edhe dispozitat ligjore të cilat nxisin dhe lehtësojnë themelimin, funksionimin, falimentimin dhe shpërbërjen e rregullt dhe efektive të shoqërive tregtare. Tek ky ligj, vëmendje e veçantë iu është kushtuar edhe bizneseve familjare që edhe pse nuk janë të potencuara në mënyrë eksplicite (nominale) për shkak të procesit të harmonizimit me legjislacionin europian por rregullon shumë çështje që ndërlidhen me këto biznese sidomos

me mënyrat e qeverisjes kur ndërlidhen edhe anëtarët e familjes si dhe me rregullimin e të drejtave të aksionarëve minoritarë.

Ligji mbi shoqërinë tregtare përmban disa dispozita të përcaktuara që në mënyrë indirekte udhëzojnë edhe zbatimin e praktikave më të mira të qeverisjes në kompanitë private në Kosovë. Për shembull, ligji i detyron kompanitë me përgjegjësi të kufizuara të kenë një bord të drejtorëve, por ky ligj nuk adreson çështje të tjera në lidhje me qeverisjen korporative, të tilla si mbrojtja e të drejtave të aksionarëve minoritar në biznes. Mirëpo mund të thuhet se në përgjithësi, ky Ligj nuk përmban asnjë dispozitë ligjore që detyron/ obligon ndërmarrët e sektorit privat, duke përfshirë këtu edhe biznesin familjar, t'i përmbahet praktikave të shëndosha dhe zbatimit të parimeve universale të qeverisjes korporative. Mungesa e kushteve për bizneset private në përputhje me parimet e qeverisjes korporative i atribuohet kryesisht mungesës së tregut të aksioneve dhe rregulloreve specifike për kompanitë private në Kosovë²⁰.

Në bazë të dispozitave të këtij ligji, një shoqëri tregtare mund të themelohet në Kosovë si ndërmarrje individuale, shoqëri kolektive – ortakërie, shoqëri komandite, shoqëri me përgjegjësi të kufizuar, shoqëri aksionare ose kooperativë bujqësore. Të gjitha llojet e shoqërive tregtare mund të regjistrohen vetëm pas përfundimit të procedurës së aplikimit në Agjencinë për Regjistrimin e Bizneseve të Kosovës (ARBK) apo edhe në zyrat e saja satelitore në të gjitha qytetet kosovare. Një mënyrë e re e regjistrimit të shoqërive tregtare është edhe nëpërmjet regjistrimit *online* që realizohet nëpërmjet platformës digjitale të vendosur në ueb-faqen e ARBK-së. Regjistrimi zyrtar i një biznesi bëhet pas verifikimit të plotësimit të të gjitha kushteve të parapara në këtë ligj dhe kjo bëhet në një afat të shkurtë kohor – brenda 1-2 ditë pune. Aktiviteti biznesor sipas ligjit, nënkupton çdo lloj i aktivitetit të rregullte ose të përsëritur i cili përfshinë ofrimin, sigurimin ose prodhimin e mallrave, shërbimeve, pronës dhe/ose punëve për cilindo person ose organizatë, në këmbim ose në pritje të çfarëdo lloj pagese ose kompensimi; me kusht që punëtori i cili kryen shërbime për punëdhënësin e tij, të mos konsiderohet se ushtron "veprimtari biznesore" përderisa shërbimet e tilla të kompensohen sipas kontratës së punëtorit me punëdhënësin.

²⁰ “Qeverisja korporative në bizneset familjare në Kosovë”, Instituti RIINVEST, 2015

Ligji i tanishëm për Shoqëritë Tregtare ka avancuar dukshëm në krahasim me ligjet paraprake që kanë rregulluar këtë fushë veçanërisht sa i përket dispozitave ligjore për rregullimin juridik të korporative. Në këtë ligj, kemi dy pjesë kryesore që e rregullojnë këtë fushë dhe këtu do ti paraqesim që të dyja këto dispozita ligjore. Pjesa e parë është e potencuar tek *Funksionet dhe Kompetencat e ARBK-së*²¹ ku potencohet fakti se “*Ministri nxjerr Kodin e qeverisjes korporative, së bashku me dispozitat për monitorimin dhe zbatimin e këtij kodi. Kodi i qeverisjes korporative miratohet në formë të udhëzuesit dhe nuk përbën akt ligjor*”. Në bazë të këtij paragrafi i mundësohet Ministrit të Tregtisë dhe Industrisë (apo Ministrisë përkatëse që menaxhon me punën e ARBK-së) që të hartoj edhe vejë në zbatim një Kod Nacional të qeverisjes korporative ashtu siç e kanë edhe shumë shtete prominente (Gjermani, Franca, Kroacia, etj. dhe për të cilat do t’ju informojmë më gjerësisht në vazhdim). Ky kod do të mundësonte bizneseve që veprojnë në territorin e Kosovës që të shfrytëzonin dhe të zbatonin parimet dhe dispozitat e këtij kodeksi parimor gjë që do të mundësonte edhe fuqizimin dhe zbatim uniform tek një numër shumë më i madh i ndërmarrjeve kosovare.

Pjesa tjetër e Ligjit të ri për Shoqëritë Tregtare është dispozita që rregullon kërkesat ligjore lidhur me udhëzimet për qeverisjen korporative në një ndërmarrje si dhe rregullimin e informimit/raportimit për aksionarët në një shoqëri tregtare²². Kjo dispozitë ligjore në mënyrë eksplicite thotë se: “*Statuti mund të përcaktojë që Bordi i Drejtorëve i Shoqërisë Aksionare harton dhe miraton rregulla me shkrim të qeverisjes korporative që mbulojnë çështjet si standardet për kualifikimin dhe pavarësinë e drejtorit, përgjegjësitë e drejtorëve duke përfshirë pjesëmarrjen në takime, kujdesin në shqyrtimin e materialeve dhe rregullave të publikimit dhe shqyrtimit të konflikteve të mundshme të interesit me Shoqërinë Aksionare, politikën e kompensimit të Drejtorit, planifikimin e vazhdimësisë si për drejtorët ashtu edhe zyrtarët, si dhe çështje të tjera të qeverisjes korporative që konsiderohen të përshtatshme. Udhëzimet e tilla do të jenë në përputhje me udhëzimet e lëshuara kohë pas kohe nga autoritetet rregullative*”.

²¹ Neni 9, paragrafi 7, Ligji për Shoqëritë Tregtare, nr. 06/L-016 i publikuar në Gazetën Zyrtare të Republikës së Kosovës 09/2018,

²² Neni 175, paragrafi 1, Ligji për Shoqëritë Tregtare, nr. 06/L-016 i publikuar në Gazetën Zyrtare të Republikës së Kosovës 09/2018,

Bazuar në dispozitat e prezantuara më lartë, ne mund të konstatojmë se koncepti i “qeverisjes korporative” në Republikën e Kosovës është në rrugë të mirë për tu fuqizuar edhe më tutje dhe të gjejë zbatim të gjithanshëm tek të gjitha ndërmarrjet që veprojnë në Kosovë e me theks të veçantë tek bizneset familjare sepse në këtë mënyrë këto ndërmarrje do të krijojnë strukturat menaxhuese të qëndrueshme që ti bëjnë ballë të gjitha sfidave që bizneset familjare i kanë dhe do ti kenë në të ardhmen. Ligji për Shoqëritë Tregtare së bashku me “Kodin e qeverisjes korporative” janë dy shtyllat kryesore në procesin e fuqizimit të qeverisjes korporative tek ndërmarrjet e vogla dhe të mesme dhe do të hapin rrugë për transformimin dhe avancimin e mëtutjeshëm të biznesit familjar në Kosovë.

III. KODI (KODEKSI) I QEVERISJES KORPORATIVE

1. Kodeti e qeverisjes korporative

Kodi i qeverisjes korporative është një komplet i rregullave dhe dispozitave normative që rregullojnë dhe udhëheqin procedurat e zbatimit të qeverisjes korporative në një ndërmarrje të strukturuar.

Përgjatë historisë më të re botërore mund të themi se kodet e qeverisjes korporative janë një dukuri e re që kanë gjetur zbatim të gjerë gjatë dy dekadave të fundit në shumë shtete anekënd botës. Nuk ka ndonjë definicion zyrtar por ai që përdoret më së shpeshti është ai që është hartuar nga studiuesit e mirënjohur *Aguilera*, *Cuervo-Cazurra* dhe *Kim* që e kanë përkufizuar si vijon: “kodi i qeverisjes korporative janë një set i rekomandimeve të dala nga ‘praktikat më të mira’ që kanë të bëjnë me sjelljen dhe strukturën e Bordit të Drejtorëve në një ndërmarrje”²³. Gjatë viteve të fundit, disa kode i kanë tejkaluar kufijtë e tyre administrativ dhe janë mirëpritur në një shkallë më të gjerë duke i implementuar karakteristikat dhe tiparet qeverisëse nga investitorët institucional dhe ndërmarrësit tjerë.

2. Historiku i zhvillimit të kodeve të qeverisjes korporative

²³ Aguilera, R., Cuervo-Cazurra, A. and Kim, S., “Taking Stock of Research on Codes of Good Governance”, 2008.

Kodet e qeverisjes korporative kanë ardhur si përgjigje ndaj ngjarjeve të ndryshme por edhe për qëllime të ndryshme në mënyrë që të adresoj nevojat e kohës për rregullimin e marrëdhënieve në mes të hisedarëve në ndërmarrje. Sipas studiuesve të kësaj fushe, *Aguilera* dhe *Cuervo-Cazurra* ata e kanë potencuar se kodi i parë i strukturuar ka qenë ai që është zbatuar në Hong – Kong në vitin 1989 dhe më pastaj tjetri në Irlandë në vitin 1991²⁴. Ndërsa sa i përket fuqizimit të një kodi nacional të qeverisjes korporative të pranuar ndërkombëtarisht është ai që është zbatuar në Britani të Madhe që nga viti 1992 nën emrin “Aspektet financiare të qeverisjes korporative” (i ashtuquajtur “Kodi Cadbury” pasiqë është fuqizuar nën udhëheqjen e Sir *Adrian Cadbury*)²⁵. Që nga ajo kohë, kodi britanik i qeverisjes korporative ka pësuar një sërë përmirësimesh dhe reformave të brendshme dhe tani ky kod është nën administrimin e Këshillit për Raportimin Financiar (eng. *Financial Reporting Council – FRC*)²⁶.

Me zhvillimet pasuese në vendet e ndryshme anekënd botës, është zhvilluar edhe kodi i parë ndërkombëtarë që ka pasur një ndikim të madh në fuqizimin e qeverisjes korporative. Ky është kodi që është hartuar dhe zbatuar nga Organizata për Zhvillim dhe Bashkëpunim Europian (eng. *Economic Co-operation and Development – OECD*) në vitin 1999 duke ndjekur rekomandimet e një komisioni këshillëdhënës i udhëhequr nga *Ira Millstein*²⁷ (për këtë kod do të flasim më shumë në



Kodi Cadbury

Kodi i kompanisë familjare britanike Cadbury njihet si njëri ndër kodet më të hershme të qeverisjes korporative në botë. Është zhvilluar prej njërit nga pasardhësit e pronarëve të kompanisë, Sir *Adrian Cadbury*, ky kod merret si një prej udhërrëfyesve kryesorë në tërë literaturën akademike që e trajton tematikën e qeverisjes korporative në bizneset familjare (për më tepër informata mund ti gjeni në **shtojcën C**).

²⁴ Aguilera, R., Cuervo-Cazurra, A., “Codes of Good Governance,” *Corporate Governance: An International Review*, 2009

²⁵ Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow’s Company from Today’s* (Egon Zehnder International, 2000).

²⁶ Financial Reporting Council (FRC), “The UK Corporate Governance Code” (often referred to by its former name, “The Combined Code”). Available at: www.frc.org.uk/CORPORATE/ukcgcode.cfm

²⁷ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), “OECD Principles of Corporate Governance.” Available at: www.oecd.org

vazhdim). Sot në vendet e ndryshme anekënd rruzullit, parimet dhe kodet e qeverisjes korporative të OECD-së janë në zbatim e sipër në rreth 90 vende të ndryshme²⁸.

Shumë studiues të kësaj fushe pajtohen me faktin se përqendrimi dhe rritja e rëndësisë të konceptit të qeverisjes korporative ka ardhur tek në fund të viteve '70-ta (koha e stagnimit ekonomik botëror/lufta e ftohtë) dhe rritja e ndërmarrësve spekulues në SHBA gjatë viteve '80-ta. Pra ishte vetë interesi nga ana e investorëve institucional përfshirë këtu palët kryesore siç ishin: bursat dinamike të aksioneve, korporatat dhe vetë qeveria që shfaqën interes për të pasur një progres në hartimin dhe rregullimin e qeverisjes korporative në kompanitë e ndryshme dhe që do të eliminonin mundësitë e manipulimeve të ndryshme në këto kompani.

Bursat tregtare ishin të interesuara që kompanitë e listuara në këto institucione të zbatonin kodet e qeverisjes korporative pasi që në njëfarë forme tregonin gjendjen reale në ato kompani dhe gjenin më lehtë investorë që të investojnë në ato ndërmarrje. Në anën tjetër, qeveria amerikane kishin dilemat e tyre tek fuqizimi i madh i këtij koncepti pasi që frikoheshin se imponimi i tepërt i këtyre parimeve mund të ndikonin keq te zhvillimi i ndërmarrjeve dhe mund të ngarkoheshin shumë që do të sillte falimentimin e tyre. Mirëpo interesimi më i madh erdhi nga vetë anëtarët e Bordeve të Drejtorëve që u treguan shumë të interesuar për të mësuar më shumë për praktikën më të mirë rreth qeverisjes korporative dhe për ti zbatuar në praktikë.

Në atë kohë, në Britaninë e Madhe ishin duke u zhvilluar disa procese të rëndësishme ekonomike (siç ishin disa raste të privatizime të dyshimta të kompanive publike angleze, ndryshime të mëdha në strukturat pronësore të disa korporative me shumë skandale, etj.) që sollën frikën e disa drejtorëve jo-ekzekutiv se si duhet të sillen në këto rrethana të përmendura më lartë. Në mungesë të rregullave të përcaktuara nga ndonjë institucion rregullativ, anëtarët e Bordeve ishin të pafuqishëm që të sfidonin ndonjë gjë që iu servohej

²⁸ Shihe ueb-faqen e Institutit European per Qeverisje Korporative (ECGI): http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php.

për miratim nga menaxherët e kompanive. Në vendet tjera, situata ishte pothuajse e njëjtë, pasi që nuk ekzistonte ndonjë udhërrëfyes se si duhej të merreshin dhe nga kush të gjitha vendimet strategjike për zhvillimet e kompanive karshi nevojave shtesë për infuzione të kapitalit nga investorët e ndryshëm.

Nga këto përshkrime të shkurtër të situatës në vendet më të zhvilluara të asaj kohe, e shohim se ka pasur shumë faktorë të ndryshëm që e ngritën nevojën për të hartuar kodet e qeverisjes korporative. Mirëpo në shumicën e rasteve, procesi zakonisht ka filluar me pakënaqësitë lidhur me zbatimin e regjimit qeverisës në kompani të caktuara ose në institucionet me peshë ekonomiko-politike për tregun e kapitalit (kompani me renome ndërkombëtare, ndërmjetës financiar, trup rregullatorë, kompani profesionale, odë ekonomike, investor institucional ose investor publik). Zakonisht në këto raste, një aferë me ndonjërin nga hisedarët e përmendur mund të sjell menjëherë interesimin e institucioneve për të ofruar zgjidhje në mënyrë që ajo aferë të mos përshkallëzohet dhe të parandalohet mundësia e infektimit apo e shpërndarjes së efekteve negative tek ndonjë sektor apo në shumë industri duke e ditur se si kompanitë e sektorit privat ndër-veprojnë njëra me tjetrën. Një rast të tillë, e kemi për shembull rastin e Kodit Cadbury, që ka fituar vëmendjen nga qeveria britanike lidhur dështimet me pensionet gjatë viteve të 1990'ta. Një pasojë tjetër ka qenë edhe largimi i kapitalit për në tregjet tjera pasi që është vërtetuar se regjimi qeverisës i ka shkaktuar dëme tregu vendor të kapitalit.

Zakonisht në këto raste, institucionet kompetente (qoftë ato qeveritare apo profesionale) reagojnë së bashku me (apo edhe pa) pjesëmarrjen e ndërmarrjeve dhe palëve tjera të interesit, duke hartuar dispozita rregulluese apo siç quhet kodin nationale. Shpesh ndodh që të shohim qeveri të ndryshme të inkurajojnë palët e interesit që të japin kontributet e tyre në përpilimin e këtyre kodeve nationale duke kërcënuar me nxjerrjen e akteve ligjore në mënyrë arbitrare nga qeveria. Në disa shtete, kemi praktika kur disa standarde qeverisëse të përshtatshme për tërë vendin, janë zgjeruar edhe me një kapitull që përfshin kodin e qeverisjes korporative. Në praktikë ndodh që sapo të kemi një kod të shkruar, qeveria vepron shpejt dhe e fut në fuqi për zbatim nga të gjitha kompanitë e regjistruara në mënyrë që të filloj të jep rezultate në konsolidimin e qeverisjes së kompanive në vend.

3. Arsyeshmëria e hartimit të Kodeve Nacionale të qeverisjes korporative

Në fillet e saja, kodet e qeverisjes korporative nuk janë dizajnuar që të jetë dispozita rregulluese që do të ofrojnë zgjidhje për të gjitha problemet që mund të ballafaqohen kompanitë e sektorit privat në një vend. Fillimisht, ato janë dizajnuar si një dokument udhërrëfyes gjithëpërfshirës për nevojat e një kompanie dhe ku janë vendosur parimet themelore në një formë të kornizës rregulluese që tregonte se cilat ishin dobitë që kompania zbatuese do ti përfitonte nëse këto parime do të zbatoheshin në një ndërmarrje ose të jepej një shpjegim se cilat parime nuk janë të zbatueshme dhe pse nuk zbatohen në një ndërmarrje. Kjo mënyrë ka qenë një qasje e butë e lansimit të kodeve të qeverisjes korporative në vendet e ndryshme dhe ishte e ndryshme nga qasja e fuqizimit të zbatimit nëpërmjet ligjeve dhe akteve nën-ligjore (akteve sekondare). Në shumë vende, kodet janë pranuar si udhërrëfyes që do të orientojnë kompanitë në strukturimin dhe menaxhimin më të lehtë të kompanive. Kodet kanë për qëllim që të ndihmojnë dhe orientojnë veprimet e Bordit dhe hisedarëve tjerë në treg dhe të ofroj kritere që do t'ju shërbejnë të tjerëve për të vlerësuar performancën e tyre në realizimin e këtyre standardeve.

Këtu duhet të potencojmë një çështje me rëndësi që kodet janë parime që duhet të pranohen si të tilla në bazë të vullnetit të lirë dhe përfitimeve që i shohin ndërmarrësit dhe të mos imponohen në bazë të gjobave dhe masave tjera ndëshkuese. Kodet e qeverisjes korporative janë parapa që të jenë fleksibile dhe të ndihmojnë kompanitë dhe bordet e tyre drejtuese në ato situata dhe rrethana të ndryshme individuale ku ligji nuk i mbulon dhe nuk ka ndonjë dispozitë rregulluese.

Në fillim, versionet e hershme të kodeve të qeverisjes korporative kanë qenë të dizajnuara për nevojat e korporative. Mirëpo në vitet në vijim, kodet janë zhvilluar më tej në mënyrë që të adresojnë nevojat e reja që kanë ardhë edhe nga hisedarët tjerë në treg e veçanërisht nga investitorët institucional dhe ndërmjetësit financiar. Kjo gjë ka sjellë si rezultat edhe krijimin e disa kodeve të veçanta të kategorizuara në dy grupe:

➤ **Kodet për kompanitë** – në praktikën ndërkombëtare, Bordet Mbikëqyrëse të kompanisë i udhëheqin të gjitha punët e kompanisë dhe atë duke u bazuar në një numër të konsiderueshëm të dokumenteve të rëndësishme të kompanisë, siç janë: statuti i ndërmarrjes, akti i themelimit, rregulloret e brendshme, rregulloret e komisioneve dhe kodit të mirësjelljes. Kodet e qeverisjes korporative duhet të ofrojnë disa standarde fleksibile (të përshtatshme) të bazuara në praktikat më të mira që të vendosin një kornizë rregulluese qeverisëse për vetë kompaninë në rrethanat ku ajo vepron (që mund të jetë shumë më ndryshe nga të kompanitë tjera që veprojnë në kushte, sektorë apo vende tjera). Në shumë raste, kodet e qeverisjes korporative shërbejnë si një mekanizëm për të përkufizuar strukturën dhe sjelljen e Bordeve, duke përfshirë këtu edhe ndërlidhjen dhe komunikimin me menaxhmentin e ndërmarrjes.

➤ **Kodet për investitorë** – ndër praktikat më të mira që rregullojnë standardet për investitorë janë ato të cilat kanë qenë pjesë përbërëse e kodeve të hershme të qeverisjes korporative siç kanë qenë: *Kodi Cadbury* dhe *Kodi i OECD-së*. Në këto kode, fokusi nuk ka qenë i vendosur në strukturën qeverisëse të institucionit (sepse ajo ka qenë e rregulluar me anë të dokumenteve tjera rregulluese) por është përqendruar në përgjegjësinë e aksionarëve për respektimin e kodeve të qeverisjes korporative nga ana e menaxhmentit të kompanisë. Kjo valë e nxjerrjes së kodeve të administrimit (eng. *stewardship codes*) nga ana e disa institucioneve ka sjellë edhe kode tejet të detajuara që mund ti përshtaten karakteristikave të një grupi të ngushtë të investitorëve.

Në praktikat ndërkombëtare kemi shumë shembuj prominent që tregojnë lidhur me hartimin dhe zbatimin e këtyre kodeve plotësuese. Si shembull i një kodi plotësues të pranuar në arenën ndërkombëtare, e kemi kodin e hartuar nga Rrjeti Ndërkombëtar i Qeverisjes Korporative (eng. *International Corporate Governance Network – ICGN*)²⁹. Kështu në Britaninë e Madhe e kemi të ashtuquajturin “*UK Stewardship Code*”³⁰ ndërsa në SHBA e kemi si shembull të mirë kodin e përgaditur nga Stanford Law School të titulluar si “*Clapman Report*” të hartuar në vitin 2007³¹.

²⁹ International Corporate Governance Network, “ICGN Global Corporate Governance Principles: Revised (2009)

³⁰ Financial Reporting Council (FRC), “The UK Stewardship Code” (July 2010).

³¹ Stanford Institutional Investors’ Forum at Stanford Law School, “The Clapman Report” (June 2007).

Zakonisht kodet që janë më autoritare dhe me të respektuara janë përpiluar dhe përgatitur nga një numër i madh i aktorëve që kanë dhënë kontribut të madh në fuqizimin e qeverisjes korporative. Këtu si shembull mund ta cekim modelin e Komitetit të Cadbury ku kemi një punë ekipore të shumë ekspertëve prominent që kanë përvoja të gjata në sektorë të ndryshëm, duke përfshirë këtu edhe në kompani, fonde investive, kompani të kontabilitetit, rregullatorë, banka, bota akademike, bursat tregtare dhe institucione të ngjashme. Secili nga këta ekspertë kanë dhënë kontributin e tyre të veçantë nga perspektiva e tyre unike në përgatitjen e kodit të qeverisjes korporative për kompaninë e mirënjohur britanike – Cadbury. Përpilimi i Kodit Cadbury ka treguar se procesi i hartimit të kodit rregullues paraqet edhe një proces negocimi ku grupet e ndryshme të interesit paraqesin kërkesat e tyre për përfshirje mandej ju takon përpiluesve dhe hartuesve të negociojnë se cilat nga këto kërkesa do të përfshihen si rekomandime në draftin final të kodit qeverisës.

Në praktikë, korporatat e ndryshme komerciale janë **‘zbatuesit’** kryesor të kodeve të qeverisjes korporative. Në njërën anë, ato mund të shfrytëzohen nga menaxhmenti ekzekutiv për të dëshmuar përshtatshmërinë me vendimet e marrura, të tregojnë se kompania e tyre është duke zbatuar kriteret e përcaktuara sikurse kompanitë tjera, duke testuar menaxhimin e rrezikut dhe duke ua prezantuar këto informata tek aksionarët/pronarët e kompanisë. Ndërsa në anën tjetër Bordi i Drejtorëve do të mund ti përdor ato për të zhvilluar praktika të ndryshme të rritjes së efikasitetit në kompani por ato varen edhe nga lloji dhe madhësia e kompanisë dhe nuk mund të përdoren si një kornizë për të gjithë.

Poashtu edhe investitorët e ndryshëm institucional siç janë: ndërmjetësit (brokerat) financiar si dhe pronarët e kompanive shitëse (qoftë me shumicë apo pakicë) janë zbatuesit më të këtyre kodeve. Ky grup i interesit i shfrytëzon kodet qeverisëse për të vlerësuar rrezikun rreth menaxhimit të kompanive të tyre dhe për t’ju mundësuar aksionarëve të kompanisë që të marrin vendime të drejta dhe meritore dhe në kohë të duhur. Investitorët zakonisht shfrytëzojnë kodet kujdestare (plotësuese) për tu informuar për sjelljen e bashkëpronarëve tjerë në kompani në mënyrë që të kenë një pasqyrë më se të qartë se si janë marrëdhëniet me aksionarët dhe përfituesit e tjerë në ndërmarrje.

Në anën tjetër edhe zyrtarët dhe institucionet tjera publike – qeveritare janë shfrytëzues dhe zbatues të kodeve të qeverisjes korporative. Institucionet rregullatorë mbështeten në këto kode për të parë se si janë duke u zhvilluar trendët dhe praktikat ndërkombëtare në zbatimin e parimeve dhe standardeve qeverisëse; politikë-bërësit poashtu i shfrytëzojnë për të arritur objektivat e tyre afatgjata dhe për të tërhequr investime në vend por pa pasë nevojë për të intervenuar në proceset e mundimshme të plotësim – ndryshimit të ligjeve dhe akteve nënligjore. Ka edhe grupacione tjera që i shfrytëzojnë kodet e qeverisjes korporative siç janë: bursat e aksioneve, odat ekonomike, kompanitë e kontabilitetit, organizatat jo-qeveritare që promovojnë konceptin e qeverisjes korporative si dhe përfitues të tjerë.

Këtu më poshtë po e ilustrojmë se si qëndron situata në Republikën e Kosovës në këtë kontekst duke i dhënë edhe disa shembuj konkret se si janë rregulluar çështjet që ndërlidhen me zbatimin e kodeve të qeverisjes korporative në disa sektorë:

Si kategori e parë kemi **ndërmarrjet publike** që janë të menaxhuara nga Bordet e Drejtorëve të emëruar nga pronari (Qeveria e Republikës së Kosovës). Ministria e Zhvillimit Ekonomik (MZHE) si institucion kompetent për menaxhimin e ndërmarrjeve publike në Kosovë ka hartuar një dokument që është titulluar “Kodi i etikës dhe qeverisjes korporative”³² (2010) dhe që rregullon parimet e qeverisjes korporative vetëm për Ndërmarrjet Publike në Kosovë. Poashtu në përdorim është edhe një publikim tjetër që është përgatitur enkas nga Banka Botërore për këtë kategori në formë të një libër – udhëzuesi special të titulluar “*Qeverisja Korporative në Ndërmarrjet Shtetërore – Udhëzues*”.³³ Në anën tjetër, nuk kemi ndonjë kod të veçantë për ndërmarrjet komerciale që janë në pronësi individuale dhe me Ligjin e ri për Shoqëritë Tregtare (06/L-087) kjo punë iu është deleguar Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë që të hartoj dhe fus në fuqi nëpërmjet mekanizmave ligjor në një të ardhme të afërte. Deri atëherë, ndërmarrjet komerciale mund të zbatojnë kodet universale të përgatitura nga institucionet ndërkombëtare siç janë: OECD-ja dhe IFC-ja që kanë një zbatueshmëri ndërkombëtare por kjo iu mbetet në vullnetin e lirë të këtyre ndërmarrjeve. Këto kode

³² Sejdiu, R., Hoxhaj, V., dhe Campbell-White, O., “Kodi i Etikës dhe Qeverisja Korporative për Ndërmarrjet Publik në Kosovë”, NJPMNP/Ministria e Zhvillimit Ekonomik, ribotim 2014

³³ “Qeverisja Korporative në Ndërmarrjet Shtetërore – Udhëzues”, botuar nga Grupi i Bankës Botërore, 2010.

ndërkombëtare kanë gjetur zbatueshmëri të kënaqshme në sektorin financiar në Kosovë duke iu falënderuar kontributit shumë të çmuar nga Korporata Ndërkombëtare Financiare (eng. *International Financial Corporation* – IFC), pjesë e Bankës Botërore që kanë investuar shumë në fuqizimin e konceptit të qeverisjes korporative në Kosovë e në veçanti kanë bashkëpunuar ngushtë edhe me Bankën Qendrore të Kosovës dhe nëpërmjet tyre kanë ndikuar në fuqizimin e këtyre parimeve në të gjitha bankat komerciale si dhe institucionet tjera financiare në Republikën e Kosovës.

4. Praktikë e zbatimit të kodit të qeverisjes korporative në vende të ndryshme

Sipas disa vlerësimeve të pavarura (*World Corporate Governance Index* - WCGI)³⁴ mund të themi se tani numri i vendeve që zbatojnë kodet e qeverisjes korporative shkon përtej numrit prej 150 vende dhe të shpërndara në të gjitha anët e botës. Hartimi i të gjitha këtyre kodeve ka kaluar nëpër procese të ndryshme varësisht nga nevoja dhe synimi për të rregulluar tregun dhe sektorin e caktuar në legjislacione të ndryshme. Në vazhdim do të prezantojmë në pika të shkurtra disa nga vendet më relevante dhe përvojat e tyre me procesin e hartimit dhe zbatimit të kodeve të qeverisjes korporative në mënyrë që të shohim se si integrohen këto kode në infrastrukturën rregullatore të vendeve përkatëse.

➤ BRITANIA E MADHE

Britania e Madhe njihet edhe si ekonomia që ka qenë nismëtare në dizajnimin dhe zbatimin e kodeve të qeverisjes korporative. Ideatorët prominent të udhëhequr nga *Sir Adrian Cadbury* kanë vendosur parimet dhe kornizat themelore që janë shfrytëzuar nga studiuesit e tjerë në vendet e ndryshme që ta fuqizojnë edhe më tutje këtë koncept shumë të rëndësishëm për zhvillimin e mëtutjeshëm të bizneseve familjare por edhe të ndërmarrësisë në përgjithësi. *Komisioni i Cadbury-t* ka përpiluar raportin e parë në vitin 1992 si një përgjigje ndaj numrit në rritje të skandaleve dhe keqpërdorimeve financiare në korporatat dhe kompanitë e ndryshme angleze. Kërkesa kryesore për të krijuar një trup rregullatorë që do të ofronte një

³⁴ “*World Corporate Governance Index: Report 2019*”, SAHA Rating. Ky raport mund të gjendet edhe në këtë ueb-link: <http://www.saharating.com/~saharati/en/wp-content/uploads/2019/10/2019-WCGI-Report.pdf>

zgjidhje adekuate për situatën e krijuar erdhi nga Banka e Anglisë që kërkoi që në këtë komision të jenë prezent edhe përfaqësuesit e Këshillit të për Raportim Financiar dhe Bursës Tregtare të Londrës (eng. *London Stock Exchange*).

Komisioni i udhëhequr nga Sir Cadbury përveç anëtarëve të lartpërmendur në përbërjen e vetë ka pasë edhe përfaqësues të rëndësishëm nga institucionet relevante siç ishin: zyrtarë qeveritarë nga Departamenti Britanik të Tregtisë dhe Industrisë, menaxherë ekzekutivë të kompanive të rëndësishme, përfaqësues të organizatave mbështetëse për bizneset (odat ekonomike), etj. Ky Komision ka përpiluar një raport me rekomandime ku janë prezantuar të gjitha reformat dhe ndryshimet që duhet të ndodhin në mënyrë që të përmirësohet qeverisja me ndërmarrjet publike britanike³⁵. Pas publikimit të këtij raporti që bëri jehonë të madhe, Qeveria britanike ka zyrtarizuar këto rekomandime dhe kanë hyrë në fuqi në të ashtuquajturën “Lista e Rregullave” (eng. *UK Listing Rules*) që përmban të gjitha rregulloret që një kompani britanike dëshiron të bëj biznes në bursën e aksioneve. Në vitet në vijim, raportet e mëvonshme që kanë trajtuar këtë koncept e kanë avancuar më tutje ”Kodin Britanik të Qeverisjes Korporative” dhe kjo përgjegjësi i është bartur zyrtarisht një institucioni qeveritar – Këshillit Britanik për Raportim Financiar (eng. *UK Financial Reporting Council*)³⁶.

Ashtu siç e përmendem edhe më herët, përveç kodit zyrtar në Britani të Madhe janë zhvilluar edhe disa kode plotësuese siç është: Kodi Britanik i Administrimit (eng. *UK Stewardship Code*) që poashtu administrohet nga institucioni i njëjtë rregullator – Këshilli Britanik për Raportim Financiar (UK FRC). Ky dokument përmban në vete parimet kryesore që janë shumë të vlefshme për investitorët dhe ndërmarrësit edhe ndër më kryesorët janë si vijojnë: “Ky kod synon që të avancoj cilësinë e angazhimit në mes të investitorëve institucional dhe kompanive për të përmirësuar rikthimin e investimeve tek aksionarët; dhe të ushtroj në mënyrë efikase përgjegjësitë qeverisëse duke zbatuar praktikën më të mira të angazhimit me kompanitë që do të pranojnë investimet dhe investitorëve institucional që e aspirojnë të gjithë”³⁷.

³⁵ European Corporate Governance Institute (ECGI), “Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.”

³⁶ Financial Reporting Council (FRC), “The UK Corporate Governance Code”.

³⁷ Financial Reporting Council (FRC), “The UK Stewardship Code” (July 2010).

Nga sa u tha më lartë, kodet e prezantuar britanike nuk janë libra të shenjët që përmbajnë rregulla strikte por këto mund të kuptohen si një listë e parimeve dhe rekomandimeve që mund të zbatohen në bazë të vullnetit të mirë por nëse një kompani britanike nuk i zbaton duhet të jap një arsyetim se pse nuk e bënë këtë. Pra, kodet britanike mund të kuptohen se janë dispozita rregulluese që e plotësojnë (por nuk e zëvendësojnë) legjislacionin zyrtar në Britani të Madhe.

➤ GJERMANIA

Gjermania është njëri ndër vendet më të industrializuara në kontinentin europian më një shkallë shumë të lartë të zhvillimit të ndërmarrësisë dhe biznesit familjar. Për këtë arsye, Gjermania i ka kushtuar një rëndësi të veçantë fuqizimit të konceptit të qeverisjes korporative dhe fillet e para i gjejmë qysh në periudhën pas luftës së dytë botërore. Në atë periudhë qeveria gjermane ishte nën ndikim të madh të aleatëve të rinj (amerikan dhe britanik) që sollën ndryshimet e reja demokratike duke përfshirë këtu edhe reforma të reja në sektorin ekonomik dhe zhvillimin e NVM-ve por edhe të ndërmarrjeve industriale në përgjithësi.

Në atë kohë, kur kemi reformat e iniciuara ekonomike pas vitit 1965, filluan të tregojnë se sa të rëndësishme janë parimet që rregullojnë qeverisjen korporative duke parë rastet kur bankat komerciale dhe institucionet financiare mund të ndryshonin shumë shpejt kontrollin menaxhues mbi ndërmarrjet komerciale. Kjo situatë vazhdoi edhe pas fillimit të viteve të '90-ta kur bashkimi i dy Gjermanive e dërgoi ekonominë e këtyre dy vendeve në një recesion të pritshëm. Këto zhvillime nxitën edhe shumë debate publike lidhur me abuzimet e bankave komerciale që duke shfrytëzuar vrimat e krijuara ligjore për të ndryshuar strukturat pronësore të shumë ndërmarrjeve gjermane. Kjo solli nevojën për të bërë reforma ligjore dhe si rezultat Qeveria federale gjermane ka nxjerr edhe 3 ligje të reja që kanë shërbyer si shtylla kryesore në fushën e rregullimit të marrëdhënieve të aksionarëve (të ashtuquajturin *AktG*); mandej në vitin 1998 është nxjerrë Ligji për Kontrollin dhe Transparencën në Korporata (*KonTraG 98*), si dhe Ligjin për Regjistrimin e Aksioneve dhe Rregullimin e të Drejtave të Votimit (*NaStraG 01*) si dhe Ligjin për Transparencë dhe Publikim (*TransPubG 02*).

Duke u ndikuar nga reforma ligjore, në vitin 2002, qeveria federale gjermane ndërmori iniciativën për të hartuar një kodi nacional të qeverisjes korporative. Puna iu besua një komisioni të gjerë ekspertësh të udhëhequr nga *Gerhard Cromme* (nga kompania e njohur ThyssenKrupp) me anëtarë nga bota akademike dhe investitorët, ekspertë ligjor, auditorë dhe përfaqësues të kompanive më të njohura gjermane. Ky Komision pas një pune të pamohuar arriti që të përpiloj një dokument të titulluar “**Kodi Gjerman i Qeverisjes Korporative**” (gjer. *Der Deutsche Corporate Governance Kodex*) dhe poashtu si kodet tjera zbatohet vullnetarisht nga ndërmarrjet gjermane (ashtu ato ndërmarrje që nuk e zbatojnë janë të obliguara nga Ligji *TransPubG* 02 që të japin arsyt pse nuk e zbatojnë këtë kod).

Ky kod fuqizon kompetencat e Bordit Mbikëqyrës duke rregulluar dispozitat që kanë të bëjnë me: informimin më të detajuar për anëtarët e saj; fuqizimin e Kuvendit të Aksionarëve duke ju dhënë, mes tjerash, fuqi më të mëdha kontrolli lidhur me ndarjen e përfitimeve; dhe veçanërisht në identifikimin e rrugëve të reja të komunikimit të ndërmarrjes me aksionarët e saj (duke komunikuar nëpërmjet internetit ose duke transmetuar mbledhjet e bordit në televizion ose platforma tjera online). Qëllimi kryesor i këtij kodi është që të sjellë sistemet qeverisëse të kompanive gjermane në një nivel me standardet më të avancuara ndërkombëtare dhe të rrisë konkurrueshmërinë dhe fuqinë e kompanive gjermane në tregjet botërore

Sistemi vet-rregullues gjerman i përcaktuar me anë të legjislacionit të bazuar në modelin dy-nivelesh të bordeve (eng. ‘two-tier’) e bënë ndarjen e qartë ndërmjet menaxhimit të kompanisë dhe të kontrollit të menaxhmentit d.m.th. një person nuk mundet me qenë në të dy bordet: Bordin Drejtues dhe Bordin Mbikëqyrës. Kjo dispozitë vlen për të gjitha kompanitë gjermane të listuara pa marrë parasysh madhësinë dhe veprimtarinë. Sistemi gjerman funksionon në bazë të parimit tanimë universal “zbato ose shpjego” (‘*comply-or-explain*’) duke u përqendruar në marrëdhëniet në mes auditorëve të jashtëm dhe bordit mbikëqyrës.

Kontrolli i brendshëm është përgjegjësia kryesore e Bordit Drejtues, që nënkupton se Komiteti i Auditimit është jashtëzakonisht i rëndësishëm sepse siguron pavarësinë e

auditimit të jashtëm. Kjo vjen edhe nga fakti se anëtarët e këtij komisioni emërohen nga vetë aksionarët dhe ju raportojnë drejtpërsëdrejti aksionarëve. Përderisa, përgjegjësia e Bordit Drejtues është që të drejtoj kompaninë, në anën tjetër, funksionet e Bordit Mbikëqyrës janë më pak të qarta por ajo që është e konfirmuar botërisht është se përgjegjësitë e tyre kryesore dhe ligjore janë mbikëqyrja në implementimin e strategjive afatgjata nga ana e Bordit Drejtues, zbatueshmëria e të gjitha dispozitave ligjore si dhe emërimi, vlerësimi i performancës si dhe shkarkimi i anëtarëve të Bordit Drejtues.

➤ **HOLANDA (Vendet e Ulta)**

Përgatitja e kodit të qeverisjes korporative në Holandë erdhi në një situatë shumë më të vështirë dhe një mungesë të plotë të bashkëpunimi në mes të palëve të interesit se si ishte rasti i lartpërmendur në Britani të Madhe.

Tentativa e parë për të rregulluar këtë fushë erdhi në vitin 1992 kur asociacioni holandez i investitorëve *‘Vereniging van Effectenbezitters’* (VEB) ka publikuar dokumentin të ashtuquajtur *‘kodi minimal i sjelljes së investitorëve institucional holandez’*³⁸, ku është kërkuar një transparencë më e madhe e menaxhmentit të kompanive holandeze.

Autoritetet kompetente holandeze u deshtë të ndërmerrnin aktivitete adekuate pasi që pati një konfrontim të madh në mes të mes të dy palëve: drejtorëve ekzekutiv të kompanive me ndërmjetësit financiar (brokerat) dhe investitorët. Fillimisht, investitorët kishin për qëllim që të zvogëlonin çmimin e aksioneve nëpërmjet të ashtuquajturit *“zbritje holandeze”*. Në anën tjetër, korporatat holandeze frikoheshin se autoritetet rregullatore nga Komisioni European do të lehtësonin barrierat për kundërshtimin e transfereve të kompanive që do t’ju mundësonin ofertuesve jo-serioz të jenë më aktiv. Në këtë situatë, këto korporata kërkuan nga Bursa Tregtare e Amsterdemit (Euronext AEX) që të formojë një komision për të adresuar këtë çështje. Komisioni gjithëpërfshirës u kryesua nga *J.F.M Peters*, Krye-shefi Ekzekutiv i kompanisë së sigurimeve holandeze AEGON. Qëllimi themelor i këtij Komisioni nuk ishte që patjetër të krijonte Kodin Holandez të Qeverisjes Korporative por të

³⁸ VEB, “Minimum code of conduct of Dutch institutional investors”, www.veb.net

bëjë një analizë kompanive holandeze se si qëndrojnë në aspektin e qeverisjes korporative dhe të përgatisin rekomandime dhe propozime se si të përmirësojnë këtë aspekt në kompanitë holandeze. Raporti i përgatitur nga ky Komision u quajt “**Raporti Peters**”³⁹, dhe u publikua në vitin 1997 dhe përmbante rreth dyzet rekomandime dhe shërbeu për një periudhë gjashtë vjeçare si udhërrëfyes për rregullimin e sistemin të qeverisjes korporative në Holandë.

Pas zhvillimeve në tregjet ndërkombëtare sidomos në SHBA dhe Britani ku ndodhën disa afëra financiare që patën ndikim edhe tek kompanitë holandeze, instituti “*Fondi Holandez për Qeverisje Korporative*” filloi në vitin 2002 që të rishikoj dokumentin iniciues dhe të rishqyrtoj ndikimet që i patën tek kompanitë e listuara holandeze si dhe përgatiti një dokument të ri që u publikua nën emrin “*Qeverisja Korporative në Holandë 2002*” (apo ndryshe u quajt edhe si “*Raporti Peters II*”). Ky raport konfirmoj ndikimin pozitiv që e pati kodi paraprak sidomos në rritjet në fushën e transparencës, përgjegjësisë dhe zbatimit të legjislacionit por poashtu duhet potencuar faktin se kompanitë holandeze kanë bërë shumë pak në forcimin e qeverisjes korporative duke pritur që legjislacioni holandez do të nxjerr akte tjera nën-ligjore që do të impononin me forcë zbatimin e këtyre parimeve (dhe kjo mos të lihet si subjekt i vullnetit të vetë kompanive holandeze).

Qeveria holandeze, e gjetur para një presioni të madh nga rezultatet jo të kënaqshme të këtij raporti, u desh të reagoj menjëherë duke e formuar edhe një komision të ri të quajtur Komisioni Tabaksblat. Ky Komision që në përbërjen e tij pati poashtu ekspertë eminent holandez nga fusha e ekonomisë dhe legjislacionit, investitorë dhe menaxherë ekzekutiv, ka punuar në mënyrë intensive në përpilimin dhe përgatitjen e kodit të ri të qeverisjes korporative që u quajt **Kodi Tabaksblat** dhe hyri në fuqi që nga 01 Janari 2004. Ky Kod që u votua edhe në Parlamentin Holandez u bë pjesë përbërëse e legjislacionit holandez (*pjesë e Kodit Civil Holandez, nenet 2:391 deri 2:394 BW*). Duke qenë pjesë e legjislacionit holandez, ky kod është obligator dhe atë sipas parimit ‘zbato ose shpjego’ (eng. *complain or explain*), pra që kompanitë e listuara holandeze ose duhet të zbatojnë këto parime ose duhet të regjistrojnë arsyet e qëndrueshme se pse nuk po e zbatojnë këtë kod.

³⁹ Peters, J.F.M., “Monitoring Corporate Governance in Nederland 1998”, Kluwer 1998

Poashtu është themeluar edhe një trup tjetër i përbashkët i investitorëve vendor dhe jo-rezident i quajtur *Eumedion*⁴⁰, dhe ka pasur për detyrë që të analizojë mbylljen dhe transferimet e kompanive holandeze dhe të raportojë në baza të rregullta lidhur me saktësinë dhe zbatimin e këtij kodi nga këto kompani.

Edhe pse ka shumë dallime substanciale në mes sistemit ligjor në Britani dhe atij në Holandë, kodi Tabaksblat ka shumë ngjashmëri me kodin e përpiluar nga Komisioni Cadbury. Elementet kryesore kanë të bëjnë në propozimin e sistemit dy-nivelesh të obligueshëm të qeverisjes korporative dhe të drejtës së aksionarëve për politikën e kompensimit. Me këto plotësime, Kodi Tabaksblat sot është bërë një model i përkryer për shumë vende tjera të cilat e marrin si model për të hartuar kodet e qeverisjes korporative në legjislacionet e tyre përkatëse.

➤ **SLLOVENIA**

Slllovenia është njëri nga shtetet e para të bllokut lindor (dhe e para nga ish-republikat jugosllave) që arriti të zhvillojë dhe fuqizojë konceptin e qeverisjes korporative. Slllovenia shpalli pavarësinë në vitin 1991 dhe menjëherë filloi procesin e transformimit të ekonomisë duke kaluar nga ekonomia e centralizuar në një ekonomi të tregut të lirë. Kjo nënkuptonte që ekonomia do të ndërmerre reforma rrënjësore të fokusuara në disa fusha siç ishin: liberalizimi i tregut, privatizimi dhe transformimi pronësor i ndërmarrjeve shoqërore, zhvillimi i tregut financiar dhe integrimi me tregjet ndërkombëtare të kapitalit deri te reformat strukturore ligjore të të gjitha institucioneve relevante. Të gjitha këto reforma e vunë në pah nevojën për të rregulluar çështjen e qeverisjes korporative në Sllloveni dhe poashtu u reflektuan në dy ligjet kryesore: *Ligjin për Transformimin Pronësor* (1992) që kishte të bënte me procesin e privatizimit dhe transformimin pronësor të ndërmarrjeve shoqërore; si dhe *Ligjin për Shoqëritë Tregtare* (1993) që rregullonte punën e kompanive private në vend. Që nga ajo kohë, qeverisja korporative është zyrtarizuar në legjislacionin

⁴⁰ Eumedion, “Manual: Corporate Governance” (2008). Ky dokument mund të gjendet edhe në këtë ueb-link: <http://www.eumedion.nl/en/public/knowledgenetwork/manual/2008-manual-corporate-governance.pdf>

slloven dhe është përcjellë me ndryshimet legislative varësisht nga ndryshimet në trendët ndërkombëtar, rrethanat e tregut si dhe në praktikat më të mira ndërkombëtare që menjëherë pranohen dhe futen në legjislacionin slloven.

Kodet e qeverisjes korporative janë pjesë përbërëse e legjislacionit slloven që rregullon veprimtarinë e ndërmarrjeve sllovene. Kodi i parë i qeverisjes korporative është përpiluar në bazë të iniciativës që ka ardhur nga kompanitë aksionare publike dhe është quajtur ***‘Kodi Slloven i Qeverisjes Korporative për Kompanitë Publike’***. Ky kod është përgatitur në bashkëpunim të ngushtë trelateral në mes të Bursës Tregtare të Lubjanës, Asociacionit Slloven të Menaxherëve dhe Asociacionit Slloven të Drejtorëve që kanë përgatitur dispozitat e këtij kodi në bazë të nevojave të tregut slloven dhe praktikave më të mira ndërkombëtare. Kodi Slloven ka hyrë në fuqi që nga viti 2004 dhe që atëherë ka pësuar disa ndryshime dhe plotësime dhe që versioni i fundit është zyrtarizuar në vitin 2017. Ky kod tani ka një zbatim të gjerë dhe nuk shfrytëzohet vetëm nga kompanitë publike por nga të gjitha ndërmarrjet sllovene që dëshirojnë të zbatojnë një sistem transparent dhe efikas të qeverisjes korporative

Kompanitë sllovene të listuara në Bursën Tregtare Sllovene janë të obliguara të përmbushin parimin “zbato ose shpjego” dhe për këtë arsye duhet të japin informata se cilin kod janë duke e zbatuar dhe nëse ka ndonjë devijim eventual. Në anën tjetër, kompanitë tjera sllovene janë të lira në zgjedhjen se cilin kod dëshirojnë ta zbatojnë (nëse kanë vullnet që të zbatojnë ndonjë kod të qeverisjes korporative). Kompanitë mundën të krijojnë edhe kodin e vetë kompanisë që në disa raste ka rezultuar me një qasje më e arsyeshme duke marrë në konsiderim karakteristikat e vetë kompanisë. Pra, zgjedhja e kodit të qeverisjes korporative që do të zbatohet nga kompanitë sllovene mund të ndikohet nga përzgjedhja e vetë aksionarëve dhe nga pritshmërinë e tyre.

Rekomandimet kryesore që janë të reflektuara në Kodin Slloven të Qeverisjes korporative (versioni i vitit 2009) kanë rregulluar disa fusha të rëndësishme siç janë: parimet themelore dhe korniza rregulluese e qeverisjes korporative, marrëdhëniet në mes të aksionarëve, sistemi dy-nivelesh i bordeve (Bordi i Drejtorëve dhe Bordi Mbikëqyrës), pavarësia dhe besnikëria e anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës dhe Bordit të Drejtorëve, transparenca në vendimmarrje dhe informim, sistemi i auditimit, etj.

➤ MAQEDONIA E VERIUT

Në bazë të punës së deritanishme që kanë bërë shumë nga vendet e zhvilluara në Bashkimin Europian dhe në Amerikë si dhe përpjekjeve të pamohueshme që i kanë bërë disa prej organizatave të prezantuara më lartë, mund të themis se procesi i përafrimit të modeleve të menaxhimit ndërmarrjet në mbarë botën ka filluar dhe jemi në rrugë të mirë që ky proces të sinkronizohet edhe në vendet e Europës Jug-Lindore ku bëjmë pjesë edhe ne. Një nga këto vende është edhe Republika e Maqedonisë Veriore (më përpara ka qenë e njohur edhe si ish-Republika Jugosllave e Maqedonisë – FYROM) që poashtu e ka një histori relativisht të re në zbatimin e qeverisjes së korporatave.

Maqedonia është një nga shtatë shtetet e dalura nga ish-Federata Jugosllave dhe duke filluar nga fillim-vitet e '90-ta ka filluar me procesin e transformimit ekonomik duke kaluar nga sistemi centralist në sistemin pro-perëndimor të ekonomisë së tregut. Kjo nënkuptonte se ekonomia maqedonase duhej të transformohej rrënjësisht duke lejuar edhe transformimin e pronës shtetërore nëpërmjet procesit të privatizimit të ndërmarrjeve shoqërore dhe publike si dhe lejimin e iniciativave ekonomike private dhe krijimin e ndërmarrjeve private që sikurse edhe në tërë botën, në shumicën e rasteve ishin biznese familjare që përfshinin një numër të konsiderueshëm të familjarëve dhe kështu e zbusnin presionin ndaj organeve qeveritare në aspektin e krijimit të vendeve të reja të punës.

Ky proces transformues shoqëror që po zgjatë për më tepër se tri dekada ka sjell edhe nevojën për të rregulluar edhe qeverisjen korporative në ndërmarrjet e sektorit publik dhe privat. Prandaj më poshtë do të prezantojmë disa nga karakteristikat kryesore që e karakterizojnë konceptin e qeverisjes korporatave në Maqedoninë e Veriut:

Përqendrimi gradual i pronësisë – gjatë procesit të privatizimit të ndërmarrjeve shoqërore në Maqedoni, është zbatuar kryesisht modeli që ka mundësuar blerjen e ndërmarrjeve nga vetë punëtorët e ndërmarrjes. Si rezultat ndodhi edhe shpërndarja në madhe e aksioneve të këtyre kompanive dhe kështu sipas statistikave u krijuan rreth 300 mijë persona që ishin edhe aksionarë në ndërmarrje të ndryshme. Më pastaj filloi procesi i tregtimit të aksioneve dhe kështu filloj zvogëlimi i aksionar procesi i përqendrimit të aksioneve në një numër më

të vogël të pronarëve. Kështu, për shembull, në vitin 2004 ishin mbi 255 mijë aksionarë që ranë në 105 mijë në vitin 2007 dhe ky proces rezultoi me përqendrimin e pronësisë së aksioneve në një numër shumë më të vogël të pronarëve të këtyre kompanive. Siç kanë ndodh edhe në shumë shtete, procesi i përqendrimit të aksioneve në duart e disa pronarëve ka ndikuar në përkeqësimin e pozitës së aksionarëve të vegjël që akoma nuk i kanë shitur aksionet e tyre por që nuk kanë asnjë mekanizëm për të ndikuar në vendimarrjen e kompanisë dhe mbrojtjen e interesave personale.

Përqendrimi i brendshëm i pronësisë tek disa pronarë të mëdhenj si dhe niveli i ulët i mbrojtjes së investitorët janë identifikuar që moti si disa nga pengesat kryesore në zhvillimin dhe fuqizimin e tregut të letrave me vlerë në Maqedoni. Edhe pse ekziston Bursa Tregtare e Maqedonisë së Veriut⁴¹ që nga viti 1995, kemi një numër relativisht të vogël të kompanive të listuara në Bursën e Maqedonisë është mjaft i madh i vogël dhe pritet që me rregullimin strukturor të operatorëve ekonomik por edhe me intensifikimin e raportimeve financiare kjo gjendje do të përmirësohet dhe do të kemi shumë më shumë kompani të listuara e që do hapte shumë mundësi për përfshirjen e investitorëve të rinj në kompanitë maqedonase.

Roli i dyfishtë i aksionarit dhe i punonjësve të kompanisë – siç e thamë më lartë, për shkak të modelit të privatizimit të zbatuar në Maqedoni kemi shumë individë që në një kompani janë edhe aksionar edhe punëtorë të saj. Duke qenë në këto dy pozita shumë nga ta nuk janë të informuar saktësisht me përgjegjësitë dhe me konfliktet e interesit që mund të dalin duke mbajtur këto dy role të kundërta që i kanë në ndërmarrje.

Duke shpresuar se aksionarët/punëtorët që i kanë këto dy role në të njëjtën kohë do të edukohen dhe do të rritet ndërgjegjësimi i tyre sepse kjo do të ndikoj shumë në dhënien e kontributit të tyre në mbarëvajtjen e punëve në kompani. Këtu mund të themi, se përparësi kanë kompanitë që në përbërjen e pronarëve të saj kanë edhe aksionarë të huaj (në përqindje më të koncentruar) sepse ata me njohuritë dhe eksperiencat e tyre ndërkombëtare do të mund të edukonin kolegët e tyre dhe do të fuqizonin konceptin e qeverisjes korporatave më së shumti të punësuar.

⁴¹ <https://www.mse.mk/en/content/1/2/2008/bodies-of-the-stock-exchange>

Paqartësia në ndarjen e pronësisë nga kontrolli i kompanisë. Edhe pse korniza e tanishme ligjore e parasheh ndarjen e plotë dhe të qartë në mes të funksioneve të mbikëqyrjes dhe menaxhimit të kompanisë, në praktikë ndodhin rastet krejtësisht ndryshe. Në shumë ndërmarrje, ne i gjejmë aksionarët shumicë të vendosur në pozitat kryesore në kompani (si Drejtor Gjeneral apo Kryetari i Bordit ose në shumë raste është i emëruar në të dy pozitat njëkohësisht) dhe ushtron një ndikim të madh në punën e përditshme të kompanisë.

Mbikëqyrje jo adekuate e punës së menaxherëve – në të shumtën e rasteve, procesi i përzgjedhjes së anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës rezulton me përzgjedhjen e individëve të pa aftë dhe të papërvojë. Këta persona përzgjidhen nga vetë aksionarët mbizotërues që të kenë nën kontroll të drejtpërdrejtë procesin e vendimmarrjes në kompani. Prandaj në shumë prej ndërmarrjeve maqedonase janë hasur shumë skandale dhe afera abuzive që ka ardhur nga mungesa e profesionalizmit të qeverisjes korporative por edhe nga mbikëqyrja jo e duhur vendimmarrjes në këto kompani.

Zhvillimi i ngadaltë i profesionit të auditimit në vend – ky është një proces reformues që ka filluar që nga viti 2011 në Maqedoni me vetë-iniciativën e Institutit të Auditorëve të Autorizuar të Republikës së Maqedonisë së Veriut.

Korniza e tanishme ligjore në Republikën e Maqedonisë Veriore rregullon të gjitha çështjet që dalin nga procesi i zbatimit të qeverisjes korporative duke përfshirë edhe parimin e publikimit të informatave financiare dhe transparencës. Për më tepër, Maqedonia e Veriut e ka hartuar edhe “Kodin nacional të qeverisjes korporative” që është në fuqi që nga viti 2006 dhe vlen për të gjitha kompanitë e listuara në Bursën Tregtare të Maqedonisë së Veriut.

Tabela 3. Një prezantim i institucioneve bartëse për fuqizimin e qeverisjes korporatave në Republikën e Maqedonisë Veriore

Sektori publik
Komisioni për letra me vlerë Ministria e Ekonomisë Depozitori Qendror i letrave me vlerë Gjykatat (në të gjitha instancat) Ministria e Financave Banka Qendrore e Republikës së Maqedonisë së Veriut
Sektori publik
Bursa Tregtare e Maqedonisë së Veriut Oda Ekonomike Lidhja e Odave Ekonomike Oda Ekonomike e Maqedonisë së Veri-Perëndimore
Hisedarët tjerë
Instituti i Drejtorëve – Maqedoni Veriore Shoqata për mbrojtjen e të drejtave të aksionarëve "Aksionari 2001" Shoqata e Avokatëve të Republikës së Maqedonisë së Veriut Këshilli i Qeverisjes Korporative Federata e Sindikatave të Maqedonisë Organizata e konsumatorit Instituti për Auditorët e Autorizuar Oda e Vlerësuesve
Komuniteti akademik
Të gjithë universitetet me renome publike dhe private
Donatorët ndërkombëtarë
Korporata Ndërkombëtare Financiare (<i>International Finance Corporation</i>) IFC Grupi i Bankës Botërore (<i>World Bank Group</i>) – WBG Agjencia Amerikane për Ndihmë Ndërkombëtare) – USAID Organizata për Bashkëpunim dhe Siguri Ndërkombëtare – OECD

➤ SHQIPËRIA

Republika e Shqipërisë si njëri ndër vendet më pak të zhvilluara ekonomikisht të bllokut lindor, ka filluar tranzicionin e saj politik dhe ekonomik duke filluar menjëherë pas rilindjes së demokracisë në këtë shtet në vitin e largët 1992. Ky proces relativisht i vështirë dhe i gjatë që po zgjat për një periudhë prej afro tre dekada, përshkruhet me përpjekjet e shtetit shqiptar pas shkëputjes nga sistemi diktatorial komunist 50 vjeçar drejt forcimit të një shteti demokratik të bazuar në ekonominë e lirë të tregut. Ky proces reformues sikurse që ka ndodhur edhe në shtetet e tjera të ish-bllokut komunist, edhe procesi i tranzicionit në Shqipëri është karakterizuar me privatizimin e ndërmarrjeve shtetërore por edhe me hapjen e mundësive për fillimin iniciativave të ndërmarrësve nga sektori privat.

Shqipëria në dy dekadat e para të tranzicionit ka kaluar në disa procese transformuese që sollën ndryshime strukturore rrënjësore në Shqipëri dhe zbatimin e disa reformave të rëndësishme strukturore, siç janë: privatizimi i ndërmarrjeve shtetërore, liberalizimi i çmimeve dhe tregtisë, reformat fiskale, ftesa për investitorët e huaj që të investojnë atje, etj. Megjithatë, kjo periudhë është karakterizuar me një ritëm të ngadalshëm të zhvillimit ekonomik dhe pa ndonjë ndikim të madh në zhvillimin ekonomik të vendit. Kjo për faktin se tranzicioni politik nëpër të cilin kalonte shteti shqiptar atëbotë, ishte e përshkruar me trazira dhe dhunë politike që reflektohej edhe në stërzgjatjen e procesit të tranzicionit dhe rimëkëmbjes ekonomike.

Me rritjen e numrit të ndërmarrjeve private dhe të bizneseve familjare, u aktualizua edhe problemi i qeverisjes korporatave dhe mbrojtjes së interesave të pronarëve/aksionarëve të saj sidomos pas përvojave të hidhura nga skemat abuzive piramidale që e goditën rëndë popullatën e varfër dhe iniciativave ndërmarrëse private. Të gjitha këto ndryshime ishin ndër shtytësit më të mëdhenj që kërkuar të përcaktohet korniza ligjore dhe rregulluese duke përfshirë edhe aspektin e qeverisjes korporative dhe zbatimin e parimeve kryesore të këtij mekanizmi të dëshmuar në arenën ndërkombëtare.

Në vitin 2003, Shqipëria filloi negociatat me Bashkimin Evropian për Marrëveshjen e Stabilizim - Asociimit (MSA), që u nënshkrua në vitin 2005 dhe hyri në fuqi një vit më pas.

MSA-ja shërben si instrument kalimtar me synim përafrimin e Shqipërisë me proceset integruese si dhe me standardet dhe vlerat e BE-së në mënyrë që në një të ardhme të afërt të bëhet edhe anëtare e barabartë në Bashkimin Europian.

Njëri ndër obligimet kontraktuale me këtë marrëveshje është edhe fuqizimi i qeverisjes korporatave në kuadër të infrastrukturës ligjore ekzistuese në Republikën e Shqipërisë. Rrjedhimisht, janë plotësuar/ndryshuar një numër i madh i ligjeve dhe akteve nën-ligjore ku në mesin e tyre, më të rëndësishme janë: Ligji për shoqëritë tregtare⁴²; Ligji për marrjen në kontroll të shoqërive me ofertë publike; Ligji për titujt; Ligji për regjistrimin e bizneseve; Ligji për bankat; Ligji për kontabilitetin dhe pasqyrat financiare; Ligji për ekspertët kontabël, etj. Në këtë mënyrë, kuadri ligjor që rregullon fushën e qeverisjes korporative në Shqipëri paraqet një kombinim të modeleve kryesore duke siguruar infrastrukturën adekuate ligjore për një treg kapitali funksional të përmasave të ekonomisë shqiptare.

Vlen të cekim se njëri ndër ligjet më të rëndësishme është fuqizimi i Ligjit të ri për shoqëritë tregtare, i cili synon të krijojë një sistem të thjeshtë, të qartë dhe të përditësuar. Ky ligj ka adoptuar standardet më të avancuara të BE-së për rregullimin e çështjeve që ndërlidhen me shoqëritë tregtare, qeverisjen e korporatave dhe përgjegjësinë shoqërore. Sipas ligjit të ri, për sa i përket kuadrit organizativ, shoqëritë aksionare janë të lira të zgjedhin midis modelit të qeverisjes me një apo atij me dy nivele, në ngjasim me ligjin italian për shoqëritë tregtare.

Pas aprovimit të këtij ligji, legjislativi shqiptar u fokusua edhe në përgatitjen dhe nxjerrjen e një kornize të gjithanshme rregullative ku pjesa më kryesore është hartimi i “*Kodit të qeverisjes korporatave për shoqëritë aksionare të palistuara*” që është hartuar në bashkëpunim të ngushtë mezyrën vendore të IFC-së dhe është në zbatim e sipër që nga 2011. Në këtë mënyrë, ky kod është një dokument që prezanton praktikën më të mira për kompanitë e palistuara në Shqipëri dhe është një nga referencat kryesore për fuqizimin e qeverisjes korporatave. Vlen të përmendet se ky akt nën-ligjor është miratuar nga Komisioni Këshillëdhënës i Biznesit dhe tani kemi një numër të konsiderueshëm të kompanive që e kanë adoptuar këtë kod në ndërmarrjet e tyre.

⁴² Ligji nr. 9901 datë 14.04. 2008 “Për tregtarët dhe shoqëritë tregtare”, i ndryshuar

Për të ndihmuar këtë proces, IFC-ja ka vazhduar përkrahjen teknike duke ndihmuar Ministrinë e Ekonomisë si dhe Institutin e Qeverisjes Korporative për të dizajnuar një vegël vlerësuese (eng. *tool scorecard*). Mirëpo konsiderohet se ndërmarrjet shqiptare akoma nuk kanë informacion të duhur lidhur me këtë mekanizëm andaj rekomandohet që edhe më tutje të bëhen përpjekje për ndërgjegjësimin dhe edukimin e ndërmarrësve shqiptar lidhur me këtë mekanizëm.

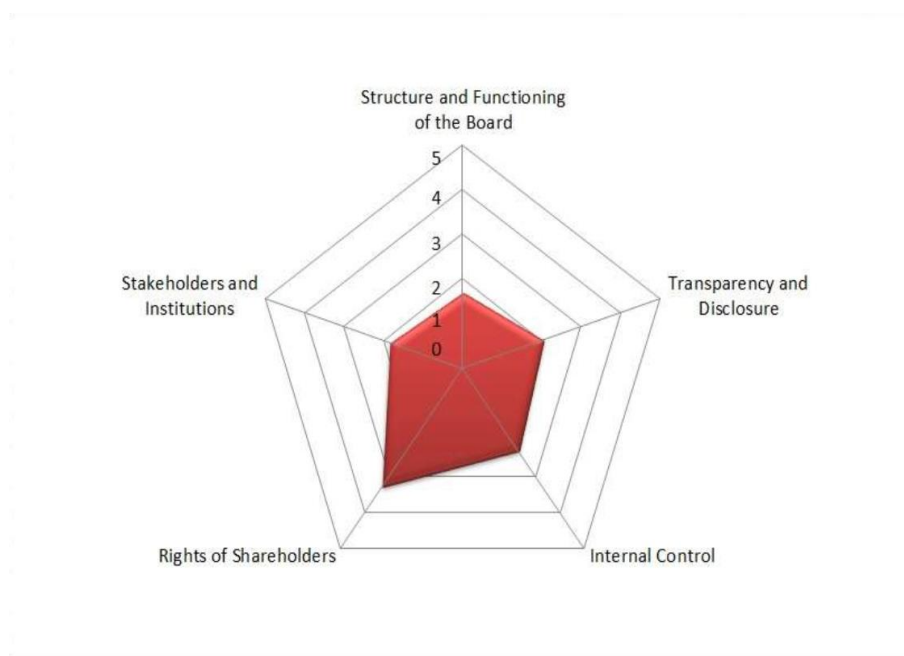


Fig. 3. Vlerësimi të zbatimit të qeverisjes korporative në Republikën e Shqipërisë.

Pas hyrjes në fuqi të Ligjit për shoqëritë tregtare dhe mekanizmave të përmendur më lartë, Banka Evropiane për Rindërtim dhe Zhvillim (BERZH) e ka përfshirë edhe Shqipërinë në raportin vlerësues të qeverisjes korporative në vendet në tranzicion⁴³. Vlerësimi vë në dukje se me ligjin e ri janë bërë përmirësime; megjithatë, ai ka ende nevojë për harmonizim me legjislacionin e BE-së në këtë fushë dhe kapacitetet e institucioneve për zbatimin e tij duhen forcuar më tej. Në figurën 3, të prezantuar më lartë tregohet se edhe përkundër reformave të vazhduara ligjore, funksionimi i bordeve në ndërmarrje dhe transparenca mbeten akoma në nivele të dobëta, ndërsa mbrojtja e të drejtave të aksionarëve të vegjël është përmirësuar dukshëm me fuqizimin dhe plotësimin e kornizës ligjore aktuale në Shqipëri.

⁴³ EBRD (2017), “Corporate Governance in Transition Economies: Albania Country Report”

5. SUPREMACIA E DISA KODEVE NDËRKOMBËTARE TË QEVERISJES KORPORATIVE

Qëndrueshmëria dhe integriteti i kompanive biznesore është qëllimi kryesor i shumë qeverive të ekonomive të zhvilluara por edhe të mekanizmave ndërkombëtar financiar. Në këtë mënyrë shumë organizata ndërkombëtare financiare me renome kanë synuar që të fuqizojnë qeverisjen korporative nëpërmjet dizajnit të dispozitave rregulluese që rregullon marrëdhëniet në mes të menaxhmentit dhe aksionarëve të kompanisë por edhe të hisedarëve tjerë siç janë punëtorët dhe kreditorët që janë të ndërlidhur me veprimtarinë e kompanisë.

Aferat e ndryshme lidhur me korporata të ndryshme ndërkombëtare kanë cytur organizatat e ndryshme ndërkombëtare që të angazhojnë në komisione mikste me përfaqësues të rregullatorëve, kompanive, investitorëve dhe ekspertëve tjerë nga organizatat mbështetëse të biznesit që të ofrojnë dispozitave rregulluese ka qenë synim të jenë model i pranueshëm për shumë shtete që do të mbisundonin ligjet vendore dhe do të adoptoheshin në legjislacionet përkatëse. Në mesin e këtyre organizatave, më poshtë do të prezantojmë dy organizata kredibile që kanë dhënë një kontribut jashtëzakonisht të madh në fuqizimin e konceptit të qeverisjes korporative në të katër anët e botës.

➤ **Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomi – OECD**

Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik (eng. *Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD*) është një organizatë ndërkombëtare që është e fokusuar në ndërtimin e politikave të mira qeverisëse që përmirësojnë jetën e njerëzve anekënd tokës. Pra, qëllimi kryesor i kësaj organizate është që të ndihmoj qeveritë e ndryshme që të formësojnë politikat e tyre në mënyrë që të ndihmoj prosperitetin, barazinë dhe mirëqenien për të gjithë. Kjo organizatë është themeluar para 60 vjetëve dhe ka një anëtarësi prej 37 vendeve anëtare.

Në lidhje me qeverisjen e korporative, OECD ka punuar shumë gjatë dhe me shumë përkushtim. Në këtë mënyrë, versioni i parë i Parimeve të OECD-së të Qeverisjes

Korporative (eng. *OECD Principles of Corporate Governance*)⁴⁴ është publikuar në vitin 1999 dhe që nga ajo kohë këto parime janë bërë kritere dhe standarde ndërkombëtare duke ofruar bazën kryesore për shumë iniciativa reformuese si për sektorin publik poashtu edhe për sektorin privat. Prandaj këto parime kanë një lloj supermacie ndaj legjislacioneve vendore sa i përket rregullimit të fushë-veprimtarisë të qeverisjes korporative. Këto parime janë rishikuar edhe në vitin 2003 duke marrë në konsiderim zhvillimet e reja në këtë fushë si dhe rekomandimet e ndryshme që kanë dalë si rezultat i tryezave rajonale të organizuara me vendet jo-anëtare të OECD-së. Versioni i fundit i rishikuar i Parimeve të OECD-së është miratuar në vitin 2004 nga qeveritë e vendeve anëtare dhe që atëherë është në zbatim të gjerë.

Parimet e OECD-së të Qeverisjes Korporative ofrojnë një udhëzues të veçantë për të gjithë politikë-bërësit, rregullatorët dhe pjesëmarrësit e tjerë në përmirësimin e kornizës ligjore dhe institucionale që fuqizojnë qeverisjen korporative në kompani të regjistruara. Këto parime japin edhe rekomandime praktike qeveri të ndryshme dhe palë të tjera siç janë: bursat tregtare, investitorët, korporatat dhe institucionet tjera që kanë të bëjnë me zhvillimin e parimeve të qeverisjes korporative. Parimet e OECD-së janë një komplet (set) i rregullave që mbulon gjashtë (6) fusha kryesore të qeverisjes korporative. Këto fusha janë të prezantuara në vijim:

I. Sigurimi i bazës për të ndërtuar një kornizë efektive të qeverisjes korporative – kjo kornizë duhet të promovoj tregjet efikase dhe transparente, të jetë në përputhshmëri të plotë me rendin e ligjit dhe do të artikulojnë qartas ndarjen e përgjegjësisë në mes të autoriteteve të ndryshme mbikëqyrëse, rregullatorë dhe të atyre zbatuese.

II. Të drejtat e aksionarëve dhe funksioneve kryesore të pronësisë - Korniza e qeverisjes korporative duhet të mbroj dhe të mundësoj zbatimin e të drejtave të aksionarëve.

III. Trajtimi i barabartë i aksionarëve - Korniza e qeverisjes korporative duhet të siguroj një trajtim të barabartë për të gjithë aksionarët duke përfshirë edhe aksionarët e vegjël dhe ata të huaj. Të gjithë aksionarët duhet të kenë mundësinë për të adresuar në mënyrë efektive çdo shkelje të të drejtave të tyre.

⁴⁴ Policy Brief: *The OECD Principles of Corporate Governance*, © OECD 2004.

IV. Roli i aksionarëve në qeverisjen korporative – Korniza e qeverisjes korporative duhet të njeh të drejtat e aksionarëve të caktuara me ligj ose nëpërmjet marrëveshjeve të përbashkëta dhe të inkurajoj një bashkëpunim aktiv në mes të korporative dhe hisedarëve tjerë në krijimin e mirëqenies, vendeve të reja të punës dhe të qëndrueshmërisë financiare të ndërmarrjeve.

V. Publikimi dhe transparenca – Korniza e qeverisjes korporative duhet të siguroj që informatat të publikohen në kohë dhe me saktësi në të gjitha çështjet materiale lidhur me kompaninë duke përfshirë pasqyrat momentale financiare, performanca, struktura pronësore si dhe qeverisja në kompani.

VI. Përgjegjësitë e Bordit – Korniza e qeverisjes korporative duhet të siguroj që të ketë udhëzime strategjike për udhëheqjen e kompanisë, monitorimin efikas të menaxhmentit të kompanisë nga ana e bordit si dhe llogaridhënia e bordit ndaj kompanisë dhe aksionarëve. Parimet e OECD-së mbulojnë edhe fusha tjera të rëndësishme në mesin e të cilave janë edhe ato që synojnë të ndërtojnë një sistem të baraspeshuar në mes të menaxhmentit dhe Bordit Mbikëqyrës.

Për të ilustruar këtë sistem, ne do të marrim si shembull, menaxherët profesional që e kanë një rol të rëndësishëm në menaxhimin e një kompanie bashkëkohore por duhet të sigurohen mekanizma që sigurojnë se nuk do të ketë keqpërdorime të pozitës së tyre, pra duhet të vendoset një sistem monitorimi dhe kontrolli nga ana e bordit. Parimet e OECD-së e kanë potencuar faktin se Bordi Mbikëqyrës nuk duhet të jetë i përfshirë në çështjet e menaxhimit të përditshëm të kompanisë por të ofrojnë një udhëzues strategjik për drejtimin dhe mbikëqyrjen e kontrollit të brendshëm të kompanisë.

Më poshtë po e prezantojmë, në figurën nr.4, kornizën e qeverisjes korporative dhe si është bashkëveprimi ndërmjet parimeve të saja kryesore:



Fig. 4. Korniza e qeverisjes korporative

➤ Korporata Financiare Ndërkombëtare – IFC/ Banka Botërore

Korporata Ndërkombëtare Financiare (eng. *International Finance Institution – IFC*) është njëra ndër institucionet më të rëndësishme në mesin e gjashtë (6) organizata që operojnë brenda grupit të Bankës Botërore. IFC-ja është themeluar në vitin 1954 dhe është pronë e 185 vendeve anëtare që me kontributet e tyre financiare e kanë mbështetur themelimin e saj dhe tani përkujdesen për përcaktimin e objektivave strategjike dhe politikave të saja zhvillimore. Roli kryesor i IFC-së është që të mbështes ndërmarrjet e sektorit privat nëpërmjet huave financiare, partneriteteve investuese si dhe asistencës teknike si dhe nëpërmjet tyre të ndikoj në formësimin dhe zhvillimin e ekonomisë së vendeve anëtare. IFC-ja ka një prezencë tejet të gjerë në më shumë se 100 vende të shpërndara në të gjitha kontinentet dhe ka mbështetur më tepër se 2,500 kompani në botë.

Duke punuar drejtpërsëdrejti me kompanitë të sektorit publik dhe privat, IFC-ja ka konstatuar se njëra ndër fushat më të rëndësishme që kanë nevojë më së shumti nevojë për intervenim është qeverisja korporative që do t'ju mundësonte kompanive që të krijojnë struktura të forta vendim-marrëse por edhe zhvillimin e mëtutjeshëm të ndërmarrjeve. Përfitimet tjera që kanë kompanitë nga përmirësimi i qeverisjes korporative janë: përmirësim të performancës operuese, përmirësimi i menaxhimit të rrezikut, rritje e vlerës së aksioneve dhe të kompanisë, qasje më të lehtë dhe më të mirë në financa dhe përmirësimin e qëndrueshmërisë (që është jetike për disa biznese familjare në tejkalimin e problemeve rreth tranzicionit të gjeneratave).

Për të adresuar këto synime, IFC-ja ka koordinuar dhe udhëheq punën e një Grupi Punues që është përbërë nga 31 organizata kredibile botërore që kanë miratuar “Kornizën Zhvillimore të Qeverisjes Korporative” (eng. *Corporate Governance Development Framework - CGDF*)⁴⁵ një metodologji praktike për të vlerësuar zbatimin e qeverisjes korporative në kompanitë që institucionet financiare dëshirojnë të vlerësojnë. Kjo kornizë është e bazuar shumë në metodologjinë e hartuar nga IFC-ja dhe përmban poashtu edhe një pako të mjeteve që do të mund të përdoren gjatë këtij vlerësimi. Kjo kornizë e miratuar në vitin 2007, është një platformë të përbashkët që ju mundëson institucioneve nënshkruese që të arrijnë këto rezultate:

- **Integrimin e qeverisjes korporative në planet investuese** – kjo arrihet duke shfrytëzuar procedurat dhe mjetet që janë adoptuar nga Korniza CG; duke ndihmuar kompanitë në të cilat do të investohet që të krijojnë strukturat e qeverisjes korporative; dhe duke monitoruar progresin në zbatimin e planeve akcionale të qeverisjes korporative.
- **Sigurimin e llogaridhënies të brendshme** – të siguroj dhe të caktoj personat/funksionarët e brendshëm që do të jenë përgjegjës për zbatimin e kornizës së qeverisjes korporative.

⁴⁵ Informata më të detajuara mund ti gjeni në ueb-faqen: <http://www.cgdevelopmentframework.com>

- **Ofrimin e trajnimit rreth qeverisjes korporative për të gjithë stafin e kompanisë** – të siguroj që procesi i ndërtimit të kapaciteteve dhe transferimit të njohurive të ndodh për të gjithë stafin në fushën e rregullimit të qeverisjes korporative.
- **Bashkëpunimin me të gjitha palët nënshkruese** – të sigurohet bashkëpunimi i ndërsjellë në shkëmbimin e përvojave dhe resurseve në zbatimin e kornizës; të kontribuoj në zhvillimin e rasteve studimore dhe të përgatisë raporte të progresit për këto raste.

➤ **Pakoja e veglave (mjeteve) për zbatimin e Kornizës CGDF**

Një bashkëpunim shumë dinamik në mes të 35 anëtarëve të Grupit Punues ka rezultuar me dizajnimin e një **Pakoje të Veglave të Kornizës CGDF** (eng. *DFI Toolkit on Corporate Governance*) të lansuar në vitin 2010. E bazuar kryekëput në Metodologjinë e IFC-së për Qeverisje Korporative, kjo pako ju shërben për të bërë vlerësimin e qeverisjes korporative në kompanitë në të cilat synohet të investohet dhe të promovohet zbatimi i shpejtë i Kornizës CGDF. Për më tepër, institucionet nënshkruese inkurajohen që të adoptojnë ato vegla (mekanizma) të kësaj pakoje që ata besojnë se i plotësojnë nevojat e tyre dhe të kompanive në të cilat do të investojnë.

Kjo pako përbëhet nga pyetësorë të ndryshëm lidhur me qeverisjen korporative si dhe të matriksave të përgatitura lidhur me progresin e bërë në zbatimin e parimeve të qeverisjes korporative në kompanitë klientë. Aty mund të gjenden edhe udhëzime se si mund të përdoren edhe komponentë të ndryshme të kësaj pakoje, lista e terminologjisë kryesore që përdoret si dhe një varg i formave dhe formularëve që mund të përdoren nga shfrytëzuesit e ndryshëm.

Misioni i IFC-së në Kosovë është mjaft aktiv në mbështetjen e institucioneve kosovare por edhe të kompanive kosovare në të dy sektorët (publik dhe privat). Zyra e IFC-së në Kosovë funksionin që nga viti 1999 menjëherë pas përfundimit të luftës dhe ka dhënë një kontribut të çmuar në fazë e rindërtimit të Kosovës dhe në zhvillimin ekonomik të vendit. Ndërsa

Kosova zyrtarisht bëhet anëtare e barabartë e IFC-së (dhe të gjitha mekanizmave që funksionojnë në kuadër të Grupit të Bankës Botërore) që nga Qershori i vitit 2009 disa muaj pas shpalljes së pavarësisë.

Sa i përket promovimit dhe fuqizimit të konceptit të qeverisjes korporative, IFC-ja ka japë një kontribut shumë të rëndësishëm nëpërmjet projekteve të fokusuara në këtë fushë. Fillimisht, IFC-ja ka ndihmuar Qeverinë e Republikës së Kosovës respektivisht Ministrinë e Zhvillimit Ekonomik në përgatitjen dhe hyrjen në fuqi të *“Kodit të etikës dhe qeverisjes korporative në Ndërmarrjet Publike në Kosovë”* që së bashku me një raport tjetër *“Qeverisja Korporative në Ndërmarrjet Shtetërore: Udhëzues”* kanë vendosë bazat kryesore të qeverisjes korporative në ndërmarrjet publike në Kosovë. Kjo nënkupton se ka IFC ka kontribuar në rregullimin e strukturave të organizmit dhe qeverisjes në ndërmarrjet ku Qeveria e Kosovës është aksionari dhe pronari kryesor në emër të popullit të Kosovës. Detaje më të hollësishme për këto dokumente i kemi dhënë më herët në kapitullin ku kemi prezantuar legjislacionin aktual në Republikën e Kosovës.

Në anën tjetër, IFC-ja nëpërmjet projektit për *“Fuqizimin e qeverisjes korporative në Kosovë”* ka ndihmuar edhe shumë kompani individuale që të ndërtojnë bazat për miratimin e kodit të qeverisjes korporative në ato ndërmarrje. Duke u nisë nga fakti se diku me tepër se 85% e kompanive të sektorit privat në Kosovë janë edhe biznese familjare mund të shohim se ky projekt ka ofruar një asistencë të drejtpërdrejtë edhe për bizneset familjare. Këto biznese si në shumë vende tjera në tranzicion, janë ballafaquar me shumë sfida të rënda sa i përket zhvillimit të mëtutjeshëm dhe transferimit të pronësisë në mes të gjeneratave, dhe kjo ka shtyrë IFC-në Zyra në Kosovë, që të botojë një *“Manuali i IFC-së për qeverisjen e biznesit familjar”*⁴⁶.

Ky doracak është një përmbledhje gjithëpërfshirëse ku prezantohen të gjitha elementet praktike të qeverisjes në bizneset familjare si dhe poashtu përmban rekomandime se si të gjinden zgjidhje për të gjitha kundërshtimet dhe sfidat që mund të ballafaqohen ndërmarrjet e biznesit familjar. Ky dokument planifikon që të plotësoj mekanizmat tjerë që shfrytëzohen

⁴⁶ Korporata Ndërkombëtare Financiare *“Manuali i IFC-së për qeverisjen e Biznesit Familjar”*

nga zyrtarët e IFC-së për të vlerësuar çështjen e zbatimit të qeverisjes korporative tek kompanitë familjare (klientë të IFC-së).

Ky raport gjithëpërfshirës përshkruan se si duhet të analizohen dhe vlerësohen marrëdhëniet dhe sfidat që e ndjekin evoluimin e biznesit familjar në tre nivele: Themeluesit, Partneritetit me vëllain/motrën dhe Konfederatës së Kushërinjve. Më pastaj, doracaku vazhdon me **seksionin e parë** ku përshkruhen rolet e ndërlidhura në mes të individëve dhe funksioneve të tyre që ata i kryejnë në një biznes familjar.

Seksioni i dytë shpjegon nevojën për të vendosur një strukturë të qartë qeverisëse në biznesin familjar në mënyrë që të evitohen problemet dhe konfliktet që mund të dalin me kalimin e gjeneratave të familjarëve. Ky seksion poashtu prezanton edhe shembuj konkret të ashtuquajturës ‘kushtetutë familjare’ dhe politikës së punësimit të familjarëve tek kompanitë klientë të IFC-së.

Seksioni i tretë përmban pjesët për rolin, strukturën dhe përbërjen e Bordit të Drejtorëve në bizneset familjare. Këtu përshkruhen në detaje se si janë rregulluar këto elemente: Bordi Këshillëdhënës, Bordi i Drejtorëve Drejtorët e Pavarur.

Seksioni i katërt marrëdhënien e në mes të menaxhmentit të kompanisë dhe të anëtarëve të familjes si pronarë të biznesit familjar. Këtu paraqiten analiza të rasteve kur menaxherët e kompanisë janë anëtarë të familjes përkundër rasteve kur menaxherët janë profesionistë të pavarur dhe ofron udhëzime se si të bëhet plani për suksesionin e Kryeshefit Ekzekutiv (CEO).

Seksioni i pestë prezanton përparësitë dhe dobësitë e mundësisë që biznesi familjar të listohet në bursat tregtare vendore dhe ndërkombëtare.

IV. QEVERISJA KORPORATIVE DHE BIZNESET FAMILJARE

1. Përkufizimi i ndërmarrësit dhe ndërmarrjeve (bizneseve) familjare

Në literaturën e tanishme kemi përkufizime të shumëllojshme për ndërmarrësinë dhe ndërmarrësin si nismëtarë të një iniciative ekonomike. Ato dallojnë nga njëri tjetri varësisht nga këndvështrimi i aspekteve të ndërlidhura siç janë: ideja themelore, parametrat ekonomikë, inovacioni, marrja e rrezikut, ndikimi në stabilizimin e tregut si dhe menaxhimi dhe administrimi i një biznesi. Rrjedhimisht, një ndërmarrës konsiderohet të jetë një person (apo grup personash) që identifikon nevojat e konsumatorëve dhe të tregu duke iu ofruar produkte/shërbime të reja, duke gjetur/ zbatuar ndonjë mënyrë të re të prodhimit, duke gjetur burime të reja të furnizimit si dhe forma të reja organizative që i japin një përparësi konkurruese mirëpo në anën tjetër, ai poashtu ndërmerr rreziqe të caktuara dhe ndikon në raportin në mes të ofertës dhe kërkesës.

1.1 Ndërmarrësi dhe llojet e ndërmarrësve

Në ditët e sotme, termin *ndërmarrës* e hasim çdo ditë duke u përdorë në masë të madhe për të përshkruar zhvillimin ekonomik të një vendi kjo pasi që ndërmarrësi është bartësi kryesor i këtij zhvillimi. Në më pak fjalë, ndërmarrësi mund të përkufizohet si një person i talentuar me një shpirt/ndjesi për të bërë biznes si dhe me aftësi drejtuese, që posedon njohuri të zhvilluara për punë dhe menaxhim të njerëzve, i vendosur dhe i gatshëm të marrë rrezikun e menaxhimit dhe administrimit të një kompanie përmes zbatimit të teknikave të reja menaxhuese dhe inovacionit që rezulton me zhvillim të vazhdueshëm të kompanisë. Pra, ndërmarrësi është një biznesmen që investon paratë e tij në një iniciativë të veçantë biznesi me shpresën për të siguruar një fitim dhe kthimin e fondeve të investuara. Në anën tjetër, pavarësisht nga rrethanat ku vepron dhe zhvillon aktivitet ekonomik, ndërmarrësi duhet që gjithmonë të jetë krijues inovativ, energjik, fleksibil, sfidues dhe që rrezikon për të arritur synimet e tij biznese. Ndërmarrësi i mirë duhet të jetë në gjendje të nuhas në një fazë të hershme mundësitë e ofruara afariste por në të njëjtën kohë që edhe të parashoh problemet dhe sfidat e ndryshme që do të mund të ndikonin në realizimin e asaj mundësie të paraqitur. Ndërmarrësi shumë shpesh bëhet i entuziazmuar me idenë/projektin e tij/saj por duhet të jetë

në gjendje që tërë entuziazmin e tij/saj të përcjell tek bashkëpunëtorët e tij që bëjnë zbatimin e projektit. Si edhe në të kaluarën ashtu edhe sot, ndërmarrësi ka mbetur ai personi që e ndërmerr rrezikun në një iniciativë e të bërit biznes. Fondet, mjetet e biznesit dhe zakonet, mjedisi i përgjithshëm kanë ndryshuar, por gatishmëria për të hyrë në ndërmarrje biznesi fitimprurëse përmes kombinimit të teknologjive të reja, njohurive dhe mundësive të tregut mbetet një tipar thelbësor ndërmarrës. Prandaj akoma është aktuale ajo thënia e vjetër e studiuesve të ndërmarrësisë: *“kush rrezikon edhe fiton”* që vlen edhe për iniciativa dhe aktivitete tjera.

Në parim, një ndërmarrës duhet të jetë edhe një lider i mirë, d.m.th., ai jo vetëm që duhet të bëjë punën mirë, por duhet edhe të përcaktojë detyrat e duhura për ekipën e tij si dhe të ofrojë zgjidhje të kënaqshme në bazë të një vizioni apo plani paraparak. Prandaj edhe në rastet kur ai mund të dështoj në një iniciativë biznesore, qoftë për shkak të rreziqeve të mundshme të biznesit që e përcjellin gjithmonë bizneset apo edhe për shkak të vendimeve të menaxhmentit, ndërmarrësi i vërtetë gjen fuqi për të filluar përsëri. Kjo nënkupton që ndërmarrësi duhet të pranoj edhe humbjen, njëjtë sikur edhe kur arrin suksese, poashtu ndërmarrësi kurrë nuk duhet të jetë i vetë-kënaqur me arritjet e tij, por duhet të vazhdoj në përsosjen e vazhduar dhe në kërkimin e ideve dhe mundësive të reja. Ndërmarrësi është një novator dhe një strateg i shkëlqyeshëm, krijues i metodave të reja për hyrjen ose krijimin e një tregu të ri.

Mund të themi se bishti kryesor në procesin e zhvillimit të ndërmarrësisë është iniciatori apo ndërmarrësi apo themeluesi i kompanisë: një person që gjithmonë kërkon mundësi të reja zhvillimore, krijues dhe nismëtar, drejtues, zgjidhës problemi, motivues, strateg dhe mbrojtës i misionit, vlerave dhe kulturës të ndërmarrjes. Pa këtë energji njerëzore, nxitje dhe gjallëri, ideja më e madhe, edhe kur mbështetet nga një mori burimesh dhe stafi, nuk do të ketë sukses, dhe ka shumë të ngjarë që ajo të dështojë në mënyrë të konsiderueshme. Ndërmarrësit janë duke gjetur teknologji të reja, produkte, procese dhe shërbime që po bëhen një komponent i industrive të reja dhe nga ana tjetër, këto industri po drejtojnë ekonominë. Ndërmarrësit krijojnë vlerë të re me potencial të lartë për kompanitë në zhvillim që janë një sistem i shkëlqyeshëm për krijimin e vendeve të punës.

Në këtë drejtim kontribut të çmuar kanë dhënë edhe dy ekonomiste të njohura kroate, *Marica Skrtic* dhe *Mihaela Milic* (2011)⁴⁷ që iu kanë përkushtuar studimit të karakteristikave të ndërmarrësit me theks të veçantë në rajonin e Europës Juglindore. Nga studimet e tyre del se edhe në aspektin historik por edhe në atë teorik, ndërmarrësi si person dhe ndërmarrësia si industri kanë marrë attribute të ndryshme. Një ndërmarrës kuptohet së pari si një person që ndan burimet në një mënyrë alternative, pastaj si një arbitër, ekzekutues, pronar biznesi, organizator biznesi, vendimmarrës, poshtë inovatorit, menaxherit, financierit, etj., Por gjithmonë si një person që merr rrezikun e shoqëruar me pasigurinë. Si rregull, të njëjtët teoricienë që përcaktuan ndërmarrës siguruan përcaktorët themelorë të ndërmarrësisë, duke përshkruar ndërmarrjen kryesisht si një grup aktivitete të ndërmarra nga një ndërmarrës për të ndjekur një ndërmarrje ndërmarrëse. Në tabelën e mëposhtme mund të shohim një përmbledhje të definicioneve të ndërmarrësit gjatë periudhave të ndryshme të historisë.

Tabela 4. Përmbledhje e definicionit të ndërmarrësve përgjatë historisë

Ndërmarrësi është arbitri .
Ndërmarrësi është ekzekutuesi i biznesit .
Ndërmarrësi është punëdhënës i faktorëve të prodhimit.
Ndërmarrësi është pronar i një biznesi.
Ndërmarrësi është organizatori dhe koordinatori i burimeve ekonomike.
Një ndërmarrës është një menaxher ose mbikëqyrës.
Ndërmarrësi është një udhëheqës industrial.
Një ndërmarrës është një vendimmarrës .
Ndërmarrësi është një inovator .
Një ndërmarrës është një person që siguron kapital financiar .
Ndërmarrës është një person që ndërmerr rrezikun e shoqëruar nga pasiguria.

⁴⁷ Škrtić M.; Mikić M. (2011). Poduzetništvo. Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o

Sipas ekonomisteve të lartpërmendura kroate *Skrtić* dhe *Mikić*, ekzistojnë pesë lloje të ndërmarrësve të kategorizuara sipas karakteristikave personale dhe mënyrës së drejtimit të një biznesi. Këto kategori të ndërmarrësve janë:

- **Ndërmarrësit idealistë** – kjo kategori përfshin 24% të ndërmarrësve që hyjnë në botën e ndërmarrësisë për shkak të një ideje të shkëlqyer biznesi ose për të punuar në diçka të veçantë sipas një iniciative personale apo edhe grupore. Tek kjo kategori mbizotëron punë krijuese, por janë të etur për të kryer edhe punë administrative, ligjore dhe financiare.

- **Ndërmarrësit optimistë** – këta ndërmarrës përbëjnë rreth 21% të të gjithë ndërmarrësve. Përparësia më kryesore për këtë kategori është ndërmarrësia, d.m.th., këta ndërmarrës përjetojnë kënaqësi në lirinë dhe fleksibilitetin që e kanë në punën e tyre dhe nuk duan të punojnë për dikë tjetër. Këta ndërmarrës duan zhvillim të qëndrueshëm për bizneset e tyre dhe përqendrohen në fitime (jo në të ardhura).

- **Ndërmarrësit punëtorë** – ata përbëjnë rreth 20% të popullsisë ndërmarrëse. Njëjtë sikurse optimistët, edhe këta e duan punën e tyre por për dallim nga kategoritë tjera, këta ndërmarrës duan të bëjnë përpjekje shtesë për të arritur qëllimet e tyre. Këta janë të përqendruar shumë në detaje dhe nga afër monitorojnë zhvillimin dhe rritjen e kompanisë.

- **Ndërmarrësit manovrues** – gjithashtu përbëjnë rreth 20% të popullsisë ndërmarrëse dhe kryesisht janë të preokupuar me udhëheqjen e biznesit. Këta ndërmarrës shpesh e bëjnë të gjithë punën e nevojshme në kompani vetëm për tu siguruar se janë duke zbatuar standardet më të larta të mundshme. Kjo kategori e ndërmarrësve janë njerëz shumë energjikë që bëjnë disa punë në të njëjtën kohë. Ata shpesh pranojnë punë të reja shtesë dhe janë gjithmonë në kërkim të mënyrave të reja për të përmirësuar performancën e tyre.

- **Ndërmarrësit mirëmbajtës** – janë grupi më i vogël prej rreth 15% të të gjithë ndërmarrësve. Këta ndërmarrës zakonisht e fitojnë biznesin e tyre përmes blerjes ose trashëgimisë. Ndërmarrësit mirëmbajtës janë një grup konservator dhe që nuk bëjnë përpjekje për të rritur dhe zhvilluar shumë bizneset e tyre.

Në bazë të praktikave të ndryshme të studiuara anekënd botës është dëshmuar se nuk është e vështirë të bëhesh një ndërmarrës por është shumë e vështirë të jesh një ndërmarrës i suksesshëm. Shumë nga iniciativat e ndryshme ndërmarrëse kanë përfunduar me dështime. Prandaj, profesioni i ndërmarrësit është një profesion i hapur dhe pa ndonjë pengesë por nuk është asnjëherë aq e thjeshtë për filluar dhe për të zhvilluar një profesion të tillë. Në ushtrimin e këtij profesioni nuk ka ndonjë barrierë apo kërkesë zyrtare apo administrative dhe çdokush që dëshiron të ushtroj këtë profesion mund ta bëjë por në anën tjetër, kërkojnë aftësi të jashtëzakonshme personale për ta zbatuar dhe për ta zhvilluar më tutje këtë profesion. Ushtrimi i këtij profesioni dhe performansa e suksesshme në të bërit biznes në kushtet e sotme nuk është aspak më e lehtë se në kohët kur janë ndërmarrë iniciativat e para ndërmarrëse sepse sot konkurrenca nga ndërmarrjet e ngjashme është dinamike dhe globale.

Sot, mund të themi se niveli i përgjithshëm i njohurive paraprake dhe i vetëdijes së popullsisë është më i lartë por në anën tjetër sot ne ballafaqohemi edhe me një konkurrencë më të ashpër. Në kohët e sotme moderne, për një ndërmarrës për të qenë i suksesshëm, çdo aspirant i ndonjë iniciative biznesore duhet të ketë aftësi për hartimin gjithëpërfshirës dhe planifikimin e planit të veprimit; të ketë aftësinë e iniciativës dhe të menduarit inovator; të jetë një organizator i mirë; të dijë si t'i motivojë njerëzit; të dijë se si të delegojë përgjegjësitë të shoqëruar me një kontroll diskrete; të jetë i durueshëm, sistematik dhe këmbëngulës, etj. Ky individ duhet të menaxhojë në mënyrë optimale me njerëzit, burimet financiare dhe materiale si dhe me informacionin. Shumë punë mund të delegohen te pjesëtarët tjerë të ekipit por ndërmarrësi duhet të mbajë kontrollin mbi të gjithë biznesin. Prandaj, përveç aftësisë së iniciativës dhe udhëheqjes, ai gjithashtu duhet të ketë aftësinë për të udhëhequr. Me fjalë të tjera, mund të themi se një ndërmarrës i suksesshëm duhet të jetë gjithashtu edhe një menaxher i mirë.

Në lidhje me veçoritë kryesore të ndërmarrësve të suksesshëm, ne do i referohemi përsëri dy ekonomisteve të lartpërmendura *Skrtić* dhe *Mikić*, që kanë kategorizuar karakteristikat e ndërmarrësve të suksesshëm në gjashtë (6) tipare kryesore të paraqitura si vijon:

- Inovacioni;

- Ndërmarrja e arsyeshme e rrezikut;
- Vetëbesimi;
- Angazhim intensiv;
- Vendorsja e objektivave të qarta;
- Përgjegjësia.

Zakonisht për ndërmarrësit, shpërblimi më i madh për suksesin e tyre është kënaqësia psikike që ata janë vetë zotërinjtë e biznesit të tyre dhe se kanë arritur sukseset e shënuara bazuar në meritën dhe mundin e tyre dhe që ata gjithmonë mund të bëjnë edhe më shumë dhe më mirë dhe për këtë do të mundohen vazhdimisht.

1.2 Zhvillimi i ndërmarrësisë

Nëse kthehemi në histori, fillet e para të zhvillimit të ndërmarrësisë mund ti gjejmë qysh në shekullin XVIII p.e.r, duke filluar me *Kodin Hamurabi*⁴⁸ në Babiloninë e lashtë që është dokumenti i parë që e përmend termin “*interes*”, pastaj duke vazhduar edhe në antikën e lashtë, kur Aristoteli paralajmëroi se ndërmarrësit mund të pasurohen në kurriz të të tjerëve, deri në shekujt XVI dhe XVII të kësaj epoke kur koncepti i ndërmarrësisë krijuese lulëzoi dhe u zhvillua deri në ditët e sotme. Përfaqësuesit e shkollave të mendimit ekonomik të kësaj periudhe (shek. XVIII dhe XIX) dëshmuuan se ndërmarrësia si shkencë mbështetet shumë në teorinë e ekonomisë dhe shoqërisë, që ajo do të zhvillohej tutje në kuadrin e teorive ekonomike dhe duke u bazuar në teorinë e zhvillimit të kompanisë.

Koncepti i ndërmarrësit dhe i ndërmarrësisë ka arritur avancimin më të madh shumë më vonë dhe atë në fillim-vitet '80-ta të shekullit të kaluar. Arsyeja kryesore për këtë ka qenë rikthimi i rëndësisë të sektorit privat dhe rolit kyç të biznesit të vogël në strukturën ekonomike të një vendi. Qëllimi kryesor i strategjive zhvillimore të ndërmarrësve është që të gjejë pozicionet më optimale në të cilin ndërmarrësit mund të minimizojnë kërcënimet nga rrethinat ku veprojnë si dhe të ndikojë në këto kërcënime në mënyrë që ato ti kthejnë në avantazhe të tyre.

⁴⁸ Shihe weblinkun: <https://sq.wikipedia.org/wiki/Hamurabi>

Në bazë të studimeve të shumta është vërejtur se ekziston një trend në qasjet bashkëkohore *multi-disiplinare* që e bëjnë dallimin e ndërmarrësisë nga përkufizimet e bazuara në teoritë e shkollave të ndryshme të mendimit ekonomik dhe i drejtojnë ato drejt një qasje dinamike dhe interaktive të procesit të ndërmarrësisë. Sot është e pamundur që të kemi një përkufizim të thjeshtë të ndërmarrësisë. Prandaj mund të themi se ndërmarrësia është një proces që mund të përshkruhet si një aktivitet i krijimit të vlerës së shtuar duke bërë një kombinim unik të burimeve të ndryshme si dhe duke shfrytëzuar një mundësi të dhënë për të ushtruar atë veprimtari.

Ky proces përfshin të gjitha aktivitetet e ndërmarrësit që synojnë investimin dhe ndërthurjen e inputeve të nevojshme; depërtimin në tregjet e reja; krijimin e produkteve dhe shërbimeve të reja; arritjen e konsumatorëve të rinj dhe zbatimin e teknologjive të reja, etj. Ndërmarrësia është aktiviteti ekonomik i një individi ose grupi partnerësh në të cilin duhet të merret vendimi se çka do të prodhohet, si do të prodhohet dhe për kë do të prodhohet. Detyra kryesore e tyre është që të bëjnë kombinimin dhe koordinimin më të mirë të faktorëve të prodhimit dhe të arrijnë që të maksimizojnë kështu profitin për vetë ndërmarrësit.

Ndërmarrësia si shkencë ka një karakter ndër-shkencor pasi që mund të përkufizohet ngushtë (në kuadër të shkencave shoqërore) dhe më gjerësisht (shkencë brenda fushës ndërdisiplinore të shkencës). Zhvillimi i ndërmarrësisë kërkon disa parakushte specifike e në mesin e të cilave mund të jenë: prania (ekzistimi) e pronësisë private dhe kjo duhet të jetë e sqaruar (gjë që nuk ka qenë e sqaruar në disa vende me regjim komunist të qeverisjes), kombinimi dhe bashkimi i mjeteve dhe burimeve të punës, tregjet e lira dhe konkurrenca. Qëllimi i ndërmarrësisë bashkëkohore është të zhvillojë një klimë ndërmarrëse, e cila kryesisht karakterizohet me orientimi e drejtuar kah nismat individuale, kreativiteti dhe inovacioni si dhe një atmosfere krijuese që synon zhvillimin e mëtutjeshëm dhe krijimin e një shoqërie të re, më të avancuar dhe më humane.

Ndërmarrësia gjithashtu mund të përkufizohet si një proces i aktiviteteve të nxitura nga ndonjë iniciativë që synon ofrimin e risive dhe që kurrë nuk pajtohet me gjendjen aktuale por mëton zhvillimin e vazhdueshëm ekonomik.

1.3 Klasifikimi i ndërmarrësisë

Në teoritë e ndryshme, ndërmarrësia mund të ndahet në degë dhe kategori të ndryshme, por ekziston një ndarje e pranuar në mënyrë universale e ajo është se ndërmarrjet tradicionale mund të klasifikohen në: ndërmarrje mikro, të vogla dhe të mesme (NMVM) dhe që kanë për qëllim kryesor që të sigurojnë një profit që u takon pronarëve/ndërmarrësve. Në anën tjetër, ndërmarrësia korporative është një veçori e ndërmarrjeve të mëdha që kanë numër më të madh të të punësuarve dhe ndonjëherë edhe të aksionarëve si dhe vëllime më të mëdha të aktiviteteve afariste por që duan të zbatojnë parimet moderne të menaxhimit në një mënyrë të re por edhe të fuqizimit të përgjegjësisë sociale, që nënkupton krijimin e vlerave të reja shoqërore që këto ndërmarrje ia kthejnë shoqërisë dhe komunitetit ku veprojnë duke realizuar gjithmonë misionin e synuar të vetë organizatës. Në vazhdim, do të prezantojmë më shumë detaje disa nga klasifikimet dhe definicionet e ndryshme të ndërmarrësisë si një disiplinë shkencore dhe praktike.

➤ Ndërmarrësia tradicionale

Në këtë kategori bëjnë pjesë kryesisht ndërmarrjet e vogla (duke përfshirë këtu edhe ato mikro) si dhe ndërmarrjet e mesme të cilat kanë një traditë të gjatë të veprimtarisë ekonomike dhe kanë ndikim të madh në jetën dhe punën e njerëzve në segmente të ndryshme shoqërore dhe pothuajse të gjitha fazat e zhvillimit ekonomik. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme janë njësi të pavarura ekonomike që krijojnë shumë vende pune të ndryshme dhe në mënyra të ndryshme nxisin rritjen e përgjegjësisë dhe zhvillimin ekonomik të personave më shumë sesa ndërmarrjet e mëdha. Në përgjithësi, NVM-të janë më të përshtatshme ndaj mjedisit sepse përdorin më pak energji elektrike dhe teknologjia e tyre është më miqësore me mjedisin në krahasim me industritë e mëdha. Në pjesën më të madhe, bizneset e vogla e plotësojnë kërkesën e tregut për mallra dhe shërbime që bizneset e mëdha e kanë të vështirë ta përmbushin dhe për këtë arsye bizneset e vogla duhet të jenë më fleksibile në përmbushjen e këtyre zbrazëtirave në treg. Zakonisht ndërmarrjet e vogla plotësojnë nevojat e tregut vendor por me zhvillimin e teknologjisë informative ato kanë filluar të rrisin peshë edhe në tregun ndërkombëtar duke gjetur mënyra të ndryshme të penetrimit në tregjet fqinje dhe ato

botërore. Këto ndërmarrje plotësojnë kryesisht hapësirat boshe të mbetura nga ndërmarrjet e mëdha por poashtu përmbushin edhe nevojat e ndërmarrjeve më të mëdha.

Ndërmarrjet familjare është forma më e njohur dhe më e shpeshtë e organizimit dhe qeverisjes së ndërmarrjeve ekonomike në botë. Edhe pse nuk ka ndonjë definicion universal për të përkufizuar bizneset familjare, prof. *Nency Bowman – Upton* nga Universiteti Baylor, Texas (SHBA) e përshkruan në mënyrë gjithëpërfshirëse më sa vijon:

“Koncepti gjeneral i biznesit familjar përfshin çdo biznes në të cilin pjesa më e madhe e pronësisë apo e kontrollit qëndron në një familje, dhe në të cilin dy apo më tepër anëtarë të familjes janë të përfshirë në mënyrë të drejtpërdrejtë . Biznesi familjar është një sistem kompleks dhe i dyfishtë, i përbërë nga familja dhe biznesi. Këto sisteme përputhen dhe janë si dy organizma dinamikë, që zhvillohen dhe ndryshojnë, të dy unik me historinë e tyre të veçantë, sfidat, fuqitë, dobësitë, mundësitë dhe rreziqet që ju kanosen. Anëtarët e familjes të përfshirë në biznes janë një pjesë e një sistemi të detyrave të biznesit si dhe janë pjesë e sistemit të familjes. Për këtë arsye mund të ndodhin konflikte sepse çdo sistem ka rregullat, rolet dhe kërkesat e tyre.

Familjet mund të kenë stilin e tyre të komunikimit dhe të zgjidhjes të konflikteve të cilat mund të jenë të mira për familjen por kjo nuk do të thotë se ato mund të jenë të mira për zgjidhjen e konflikteve të biznesit. Hyrja në sistemin e familjes është që nga lindja dhe anëtarësia është e përhershme, kurse hyrja në sistemin e biznesit është në bazë të eksperiencës dhe mundësive. Sikurse në familje ashtu edhe në biznes, rolet si president i kompanisë, menaxher, punëtor, aksionar apo pronar i kompanisë bartin përgjegjësitë dhe pritjet e tyre. Konfliktet mund të arrijnë kur problemet nga njëri sistem barten te sistemi tjetër”⁴⁹.

Ndërmarrjet me karakter familjar përfshijnë një formë të bashkëpunimit ndërmjet anëtarëve të familjes dhe ku vendimmarrja strategjike kontrollohet nga një ose më shumë anëtar të familjes/ve. Prandaj, një biznes familjar mund të kualifikohet si i tillë nëse një biznes është

⁴⁹ Gashi, G and Ramadani, V., “Family Business in the Republic of Kosovo: Some General Issues” in Ramadani, V. and Schneider, R.C. (Eds.), *Entrepreneurship in the Balkans: Diversity, Support and Prospects*, Springer (NY) 2013, fq. 91-92

i regjistruar si entitet ku janë aksionar një apo disa anëtarë nga familja dhe në një mënyrë familja ka një ndikim vendimtar në vendim-marrje dhe udhëheqjen e saj. Në praktikën e tanishme, bizneset familjare përbëjnë një përqindje të konsiderueshme të ndërmarrësisë tradicionale anekënd botës.

➤ Ndërmarrësia korporative

Ndërmarrësia korporative që nënkupton ndërmarrjen e përbërë nga dy e më tepër ndërmarrje paraqet një nocion për strukturat më të mëdha burokratike por me një shpirt ndërmarrës. Ndërmarrësia korporative tregon proceset me të cilat sistemet dhe produktet inovative zhvillohen duke krijuar një kulturë ndërmarrëse brenda organizatës, dhe ajo mund të marrë shumë forma. Avantazhi i ndërmarrjes në ndërmarrjet e mëdha se sa i vogël është disponueshmëria e burimeve brenda organizatës por që në anën tjetër inovacioni bëhet shumë më i vështirë ndërsa biznesi vazhdon të rritet. Në pjesët e mëposhtme të këtij punimi ne do të vazhdojmë ta trajtojmë këtë koncept në më shumë detaje duke u ndërlidhë edhe me temat që ndërlidhen lidhur me funksionimin e qeverisjes korporative në këto ndërmarrje. Siç mund ta shohim edhe nga tabela 4 e prezantuar më poshtë, ndërmarrësia korporative para se gjithash është një individ apo një grup njerëzish, krijojnë një organizatë ose iniciojnë një risi brenda organizatës ekzistuese.

Tabela 5. Ndërmarrësia korporative

Perspektiva Faktet kryesore	(I) Cilat janë efektet e ndërmarrësisë korporative ?	(I) Pse ndodh kjo?	(I) Si ndodh kjo?
Fokusi i hulumtimit	Rezultatet në kontekstin ekonomik	Motivimi dhe stimulimi i individëve për të vepruar si ndërmarrës	Proceset dhe sjelljet që tregojnë një aktivitet ndërmarrës
Analiza e njësive	Sistemi i përgjithshëm ekonomik	Individët/ Shoqëritë	Niveli i organizatës
Profili disiplinor	Ekonomia	Psikologji/ Sociologji	Menaxhmenti

➤ Ndërmarrësia sociale

Ndërmarrësia sociale është krijimi i strukturave dhe lidhjeve socio-ekonomike ndërmjet institucioneve, organizatave dhe masave që rezultojnë në ofrimin e përfitimeve të qëndrueshme sociale dhe zhvillim të mëtejshëm të ndërmarrjes. Këtu duhet të bëhet sqarimi i dallimit të qartë ndërmjet ndërmarrësisë sociale dhe ndërmarrjeve shoqërore që kanë qenë një produkt i sistemit të kaluar komunist si një nga format kryesore të organizimit të ndërmarrjeve që në teori janë menaxhuar nga klasa punëtore ndërsa në praktikë ato kanë qenë kryekëput nën kontrollin e klasës sunduese politike në një ekonomi me një ekonomi të centralizuar/planifikuar. Tani, *ndërmarrësia sociale* është një koncept bashkëkohor karakteristike për mileniumin e ri ku theksi është vendosur më shumë tek qëllimet sociale për komunitetin e caktuar sesa tek profiti klasik. Në praktikë, ndërmarrësia sociale shpesh bazohet në vlerat morale dhe përgjegjësit shoqërore; motivet gjithashtu mund të përfshijnë edhe përmbushjet në planin personal apo edhe duke krijuar përfitime për vetë ndërmarrësit.

2. NDËRMARRËSIA (BIZNESET) FAMILJARE

Ndërmarrja me pronësi familjare është forma më e shpeshtë e organizimit dhe menaxhimit të ndërmarrjeve në botë. Biznesi familjar veçanërisht është e rëndësishme për segmentin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (NVM). Sa për të ilustruar ne do ti referohemi një raporti nga Instituti Bork për Biznes Familjar (*Bork Institute for Family Business*) ku thuhet se vetëm në Shtetet e Bashkuara të Amerikës ekzistojnë rreth 12 milionë biznese në pronësi familjare⁵⁰ (që paraqet rreth 90% të të gjitha ndërmarrjeve të vogla të regjistruara në SHBA sipas *US Bureau of the Census*)⁵¹. Në aspektin global, dy të tretat e kompanive që operojnë në botë kanë pronësi familjare. Ndërsa sipas Raportit lidhur me Biznesin Familjar të vitit 2014 të kompanisë së njohur konsulentë *Ernst & Young*, vetëm në vendet e Bashkimit Europian këto kompani përbëjnë rreth 85% të të gjitha kompanive të regjistruara dhe ofrojnë punësim për 60% të fuqisë punëtore në tërë kontinentin europian⁵². Këtu nuk bënë përjashtim as Kosova e cila njihet si një vend që ka një ndërmarrësi aktive të bazuar në bashkëpunimin

⁵⁰ <https://msu.edu/course/prr/473/oldstuff/familybusiness.htm>

⁵¹ <https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>

⁵² https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.html

familjar. Kështu sipas një hulumtimi të publikuar nga Instituti RIINVEST⁵³ (2015) lidhur me bizneset familjare thuhet se rreth 85% të të gjitha kompanive që zhvillojnë aktivitet ekonomik në Kosovë kanë karakter familjar. Në anën tjetër, këto biznese familjare ofrojnë punësim për rreth 78% të të gjithë të punësuarve që janë pjesë e tregut të punës në Kosovë. Siç është potencuar edhe më herët se bizneset familjare mund të gjinden në forma të ndryshme (për sa i përket madhësisë, zonës profesionale, numrit dhe strukturës së punonjësve, formave organizative, etj.) dhe për këtë arsye nuk ka një definim unik të ndërmarrjes familjare në literaturë. Me kalimin e kohës, çdo ndërmarrje (biznes) i suksesshëm i iniciuar nga familja mund të rritet dhe të zhvillohet por mëpastaj tejkalon kornizat dhe mundësitë ndërmarrëse të një familje të vetme. Ne mund të themi se format themelore të biznesit familjar janë organizimet në formë një ndërmarrje në të cilën punësohen anëtarët e familjes dhe të afërmit e tyre nga farefisi dhe komuniteti i tyre.

Në literaturën bashkëkohore ekzistojnë një numër i madh i përkufizime të ndërmarrjes (biznesit) familjar. Një ndër definicionet më të thjeshtë është se një biznes familjar është një term që përshkruan kolektivisht përfshirjen e anëtarëve të një familjeje në ndjekjen e aktiviteteve të caktuara ekonomike për të realizuar profit. Në këto ndërmarrje, vendimmarrja strategjike kontrollohet nga një ose më shumë anëtarë të familjes.

Nga literaturat e ndryshme mund të konkludojmë se *“nuk ka ndonjë definicion i vetëm të ‘biznesit familjar’ që është aplikuar në formë ekskluzive në të gjitha diskutimet dhe politikat publike, në rregulloret legjislative, në kriteret për shërbimet mbështetëse si dhe në dispozitat e të dhënave statistikore dhe të hulumtimeve akademike”*

Nga kjo nënkuptojmë se edhe pse kemi debate të ndryshme ekziston një botëkuptim i përgjithshëm se bizneset familjare përfshijnë tri elemente kryesore: familjen, biznesin dhe pronësinë. Ky shpjegim është dhënë për herë të parë në prezantimin e modelit të ashtuquajtur “modeli me 3 harqe” që është prezantuar në fund vitet ’70-ta nga ekspertët Renato Tagiuri dhe John Davis të cilët e lansuan këtë model gjatë studimit të fenomenit të përhapur të bizneseve familjare në atë periudhë.

⁵³ <https://archive.koha.net/?id=1&l=67631>

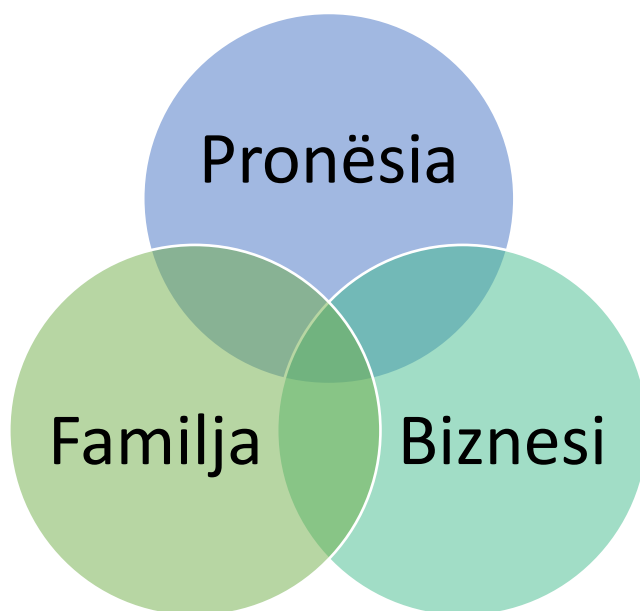


Fig. 5. “Modeli me 3 harqe” nga Tagiuri dhe Davis (1980)

Ndërsa në një ekonomi të konsoliduar, një biznes familjar mund të jetë çdo biznes i regjistruar si kompani ose ndonjë formë tjetër e organizimit zyrtar ku bartës kryesor janë anëtarët e familjes ose familjar dhe të cilët kanë kontrollin dhe ndikim kryesor në vendimmarrje dhe udhëheqje të ndërmarrjes. Për të sforcuar edhe më tepër karakterin familjar në këto ndërmarrje përveç kriterëve bazë, ne mund të përdorim edhe kriterë shtesë, siç mund të jenë: përqindja e mbajtjes së aksioneve në kompani në pronësi të anëtarëve të familjes, ndikimi që ata kanë kur votohet ndonjë çështje e rëndësishme për zhvillimin e biznesit, mundësinë e kontrollit, shkallën e ndikimit në marrjen e vendimeve strategjike, përfshirjen e disa gjeneratave në biznes, menaxhimi aktiv i anëtarëve të familjes, etj.

Nga kjo që u tha më sipër mund të konkludohet se ndërmarrësia familjare karakterizohet nga përputhja dhe ndërveprimi i tre nënsistemeve brenda për brenda ndërmarrjes dhe ato nënsisteme janë: biznesi, familja dhe pronësia.

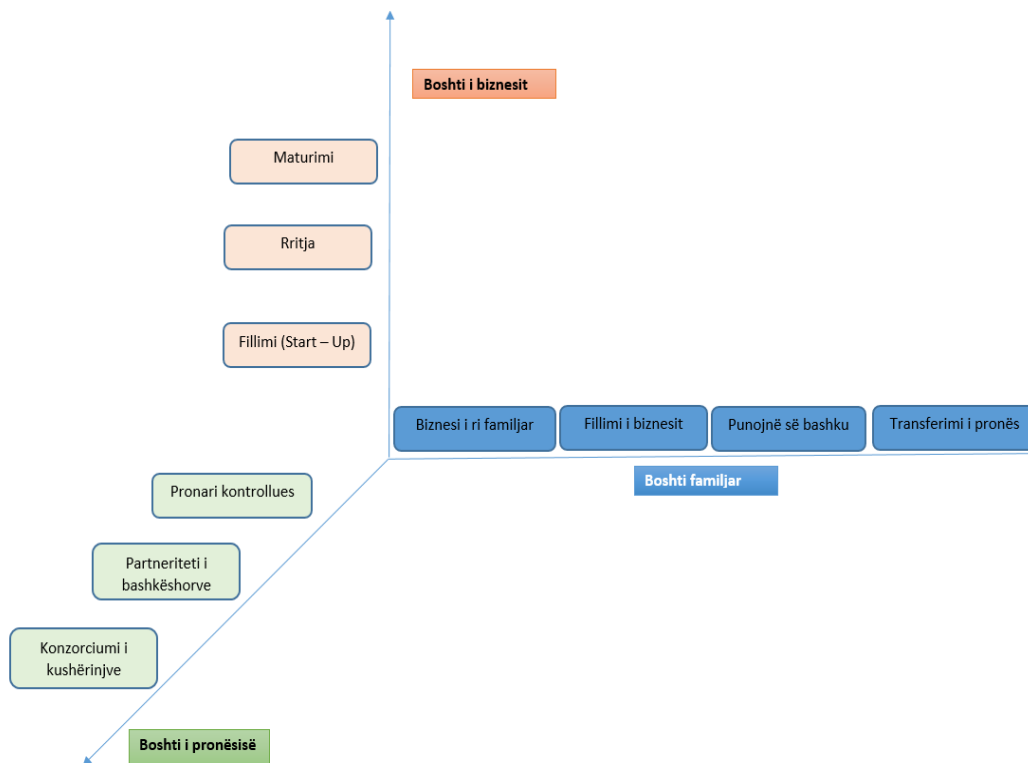


Fig. 6. Modeli tre-dimenzional i zhvillimit të biznesit familjar (bazuar në teorinë e Gersick-it)

Ky model i prezantuar më lartë është bazuar në teorinë e Gersick⁵⁴ dhe kolegëve të tij, që ka marrë si bazë modelin me tre harqe (*Tagiuri dhe Davis*) që mbetet si model dominues në teorinë akademike dhe praktikën kryesore të konsulentëve. Modeli i Gersick-it prezanton modelin e ciklit jetësor të bazuar në tri dimensionet kryesore: biznesi, familja dhe pronësia dhe secila prezanton boshtin me etapat kryesore të jetës. Në dimensionin e pronësisë, ndërmarrjet mund të jenë në faza të ndryshme si “pronari kontrollues”, “partneriteti i bashkëshortëve” dhe “konzorciumi i kushërinjve” varësisht nga numri i personave të përfshirë në pronësinë e ndërmarrjes. Ndërsa në dimensionin e biznesit kompanitë mund të jenë në fazën “start up”, “ritje/ekspansion” apo në fazën e “maturimit/pjekurisë”. Në dimensionin e familjes, kompanitë mund të karakterizohen si “biznesi i ri familjar”, “fillimi i biznesit”, “punojmë së bashku” dhe “transferimi i pronës” ku secila fazë tregon gjendjen në të cilën gjendet personi/ familja që ka ndërmarrë iniciativën ndërmarrëse dhe ajo ndërmarrje në veçanti.

⁵⁴ Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollum Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generations to generations: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

Çështja e pronësisë është çështja kryesore që e përcakton në njëfarë mënyre edhe jetëgjatësinë e kompanisë. Kjo nënkupton edhe qartësimin e plotë në mes të bizneseve familjare dhe atyre jo-familjare. Nëse një ndërmarrje e analizojmë nga këndvështrimi i “pronësisë” (dhe jo nga ai i “madhësisë” së kompanisë) atëherë e kemi shumë më lehtë të kuptojmë konceptin e biznesit familjar.

Gjatë studimit të bizneseve familjare janë identifikuar përafërsisht mbi 100 definicione të ndryshme për këtë fenomen që nënkupton se edhe brenda një shteti ekzistojnë shumë definicione të ndryshme. Këto definicione dallojnë varësisht se ku e kanë vendos fokusin e tyre pasi që shumë prej tyre bazohen në aspektet vijuese: pronësia familjare, menaxhmenti (udhëheqja e kompanisë), vendimmarrja strategjike, financimi, tranzicioni në mes të gjeneratave, etj.

Çështja e gjetjes së një definicioni konsensual është parashtruar si imperativë edhe në organizmat ndërkombëtar e sidomos në institucionet e Bashkimit Europian si një mekanizëm që bashkon disa nga ekonomitë më të zhvilluara në kontinentin e vjetër. Kështu, në vitin 2006, Ministria e Tregtisë dhe Industrisë e Finlandës ka krijuar një Grup Punues mbi Ndërmarrësin Familjare që ka hartuar një definicion gjithëpërfshirës dhe operacional që është pranuar në masë të madhe nga shumica e shteteve anëtare të BE-së. Ky definicion i propozuar e ka këtë tekst:

Ndërmarrja, e çfarëdo madhësie, është biznes familjar, nëse:

- (1) Shumica e të drejtave vendimmarrëse është në posedim të person(ave) natyral që e kanë themeluar ndërmarrjen, ose janë në posedim person(ave) natyral që e kanë blerë kapitalin aksionar të ndërmarrjes, ose janë në posedim të bashkëshortëve, prindërve, fëmijëve apo trashëgimtarëve të tyre.*
- (2) Shumica e të drejtave vendimmarrëse janë direkte dhe indirekte.*

- (3) *Së paku një përfaqësues i familjes ose një i afërm duhet të jetë i përfshirë në qeverisjen e ndërmarrjes.*
- (4) *Kompanitë e listuara mund të kualifikohen si ndërmarrje familjare nëse personi që e ka themeluar ose blerë ndërmarrjen (ose aksionet e ndërmarrjes), ose familja e tij/saj, ose pasardhësit posedojnë më tepër se 25 për qind të të drejtave vendimmarrëse të mandatuara nga kapitali i tyre aksionar..*

Pra siç mund ta shohim, ky definicion përfshin edhe bizneset familjare që akoma nuk kanë hyrë në fazën e transferimit nga gjenerata themeluese në gjeneratën pasuese dhe po ashtu përfshin edhe bizneset individuale dhe të vetë-punësuarit (por që janë të regjistruara si biznese formale që mund të barten tek pronarët tjerë). Pra nga elementet e lartpërmendura mund të konkludojmë se ky definicion përshtatet mjaft mirë me kontekstin lokal në Republikën e Kosovës, pasi që shumica e NVM-ve janë biznese familjare dhe nuk kanë hyrë akoma në procesin e bartjes së pronësisë nga gjenerata e parë themeluese tek gjenerata pasuese si dhe shumica e entiteteve të regjistruara ekonomike në Kosovë janë biznese individuale dhe që ngadalë por transferohen në biznese më të avancuara (si shoqëri me përgjegjësi të kufizuar apo shoqëri aksionare)

2.1 Modelet dhe kategorizimi i biznesit familjar

Duke u bazuar në vlerësimet e studiuesve spanjoll *Gimeno, Baulenas*, dhe *Coma-Cros* (2010), lidhur me nivelin e kompleksitetit dhe shkallës së zhvillimit strukturor të ndërmarrjeve; bizneset familjare janë ndarë në gjashtë (6) kategori kryesore që do të prezantohen më poshtë. Vlen të theksohet se ky hulumtim është bërë nga instituti i mirënjohur *FBK Diagnostic Grupo* me rreth 1,200 kompani spanjolle ku poashtu mbisundon në masë të madhe përqindja e lartë e bizneseve familjare. Bizneset familjare janë klasifikuar në këto kategori⁵⁵:

⁵⁵ Ramadani, V. and Hoy, F. 2015, "Context and Uniqueness of the Family Business", Springer International Publishing, Switzerland

1) **Modeli i kapitenit të anijes.** Ky model i organizimit të biznesit është shumë i shpeshtë dhe është karakteristikë e bizneseve fillestare duke filluar nga ndërmarrjet mikro deri te ato me madhësi të mesme. Tek këto biznese shkalla kompleksitetit në mes të familjes dhe biznesit është shumë e ulët. Struktura e pronësisë tek këto ndërmarrje është mjaft e thjeshtë dhe kryesisht është me një pronar që më pastaj mund të përfshijë gruan apo vëllain/motrën dhe më vonë edhe fëmijët. Këta janë të ashtuquajturit “*themeluesit e biznesit*” dhe si rezultat i zotimit dhe nën-rendimit ndaj një personi që zakonisht e ka iniciuar dhe menaxhuar më së gjati me kompaninë dhe që e ka autoritetin, interesin dhe energjinë për të udhëhequr me biznesin – njëjtë si kapiteni i një anijeje.

2) **Modeli i perandorit.** Në këtë model, kompleksiteti i marrëdhënieve ndërmjet familjes dhe biznesit është më i lartë. Ky kompleksitet vazhdon të rritet dhe intensifikohet me kalimin e kohës. Në këtë model janë zakonisht dy gjenerata që punojnë së bashku por fuqinë më të madhe udhëheqëse e ka personi që udhëheq me familjen dhe biznesin në të njëjtën kohë. Në këtë model, disa anëtarë të familjes mund të posedojnë edhe aksione të gjeneratave tjera (babit dhe nënës së pensionuar, etj.). Prandaj suksesi apo dështimi i këtij biznesi familjar varet në masë të madhe nga aftësitë e personit që e ka fuqinë udhëheqëse në ndërmarrje. Nëse bëhet një shpjegim në mes të emrave të përdorur për këto dy kategori të bizneseve familjare atëherë mund të themi se: kapiteni i anijes është një person që e posedon vetëm një njësi ndërsa perandori është personi që ka fuqi mbi një sistem të gjerë social. Pra dallimi në kompleksitetin në mes të modelit të kapitenit dhe perandorit është i bazuar në dy faktorë kryesor: *koha dhe burimet e udhëheqësit të familjes*. Me kalimin e viteve, kompleksiteti në marrëdhëniet familjare vjen e rritet e kjo menjëherë reflektohet në biznes dhe në ndërmarrje. Por mbi të gjitha, këto dy modele dallojnë nga njëra-tjetra edhe në burimet që i kanë në dispozicion udhëheqësit e biznesit. Në një shkallë mesatare, “*perandori*” ka më shumë kompetencë si menaxher i kompanisë dhe është më shumë i përgatitur për ta orientuar kompaninë kah zhvillimi i mëtutjeshëm se sa “*kapiteni*”.

3) **Modeli i ekipit familjar.** Në këtë model të biznesit familjar, kompleksiteti i marrëdhënieve familjare është më i lartë se kompleksiteti i biznesit, dhe këtu kemi një numër më të madh të aksionarëve (rreth 6.5 aksionarë). Parregullsitë që mund të shfaqen si rezultat

i kompleksitetit në familje mund të konsiderohen si të kufizuara për arsye të disa restriksioneve të vendosura dhe që vlejnë për të gjithë anëtarët e familjes që dëshirojnë të hyjnë në biznesin familjar – pra rreth 36 % e aksionarëve janë të përfshirë në funksione të ndryshme në kompani. Mirëpo ka raste kur këto restriksione janë spontane dhe kur kërkohet nga ndonjë nga anëtarët e familjes që të gjejnë zhvillim profesional të karrierës edhe jashtë biznesit familjar.

Në bazë të trendëve zhvillimore, mund të konkludojmë se në të ardhmen, kompleksiteti familjar mund të rritet edhe më shumë (numri i aksionarëve mund të rritet për afro 48 %, respektivisht deri në 9.5 aksionarë). Ky zhvillim mund të sjellë edhe situata të rrezikshme për biznesin familjar pasi që strukturat e tanishme të kompanisë mund të ballafaqohen me vështirësi për të absorbuar nivelin e rritur të kompleksitetit. Zhvillimi i mëtutjeshëm i strukturave të kompanisë mund të jetë një zgjidhje e parapëlqyer por mund të sjellë edhe rritje të konsumit të resurseve të kompanisë (për shkak të rritjes së kohës së angazhuar të udhëheqësve, burimeve ekonomike të harxhuara në konsulenca të ndryshme, dialogu me trupat qeveritarë, etj.). Në mënyrë që ti shmangim këto situata të rrezikshmërisë së lartë lidhur me këtë model, janë dy alternativa që do të mund të përdoren në të ardhmen:

(1) inkurajimi i zhvillimit të strukturave të reja duke krijuar edhe kapacitete adekuate,

(2) zvogëlimi i numrit të pronarëve / aksionarëve.

Lidhur me këtë model, problemet mund të paraqiten me rastin e kalimit/trashëgimisë së aksioneve tek gjeneratat e reja pasi që ata mund të mos jenë në nivelin e paraardhësve të tyre dhe performanca e kompanisë mund të pësoj (gjë që ndodh shpesh dhe në bazë të vlerësimeve të ekspertëve⁵⁶ thuhet se në SHBA rreth 70% e bizneseve që menaxhohen nga gjenerata e dytë dështojnë pikërisht nga paaftësia e pronarëve pasardhës për të menaxhuar me biznesin familjar).

⁵⁶ Seriali televiziv “The Profit” realizuar nga biznesmeni Marcus Lemonis, sezoni 01, episodi 02 (min. 29)

4) **Modeli i biznesit profesional familjar.** Ky model është e kundërta e modelit të prezantuar më parë. Kompleksiteti i biznesit në këtë model është më lartë se sa kompleksiteti familjar. Ky model i bizneseve familjare karakterizohen me një nivel të lartë të rritjes dhe zhvillimit ekonomik. Kjo rritje dhe zhvillim vjen nga strukturat profesionale më pak të personalizuar dhe të lidhura me familjen se sa ato që janë të lidhura me gjeneratën e parë të themeluesve. Në këtë model, familja vazhdon të jetë e përfshirë në menaxhimin e kompanisë dhe mund të kemi një numër të anëtarëve të familjes të vendosur në funksionet menaxheriale (në mesatare ky numër është 3 anëtarë) por ata sillen në mënyrë profesionale dhe me kompetencë. Këtu anëtarët e familjes janë të orientuar kah drejtimi i operacioneve të kompanisë, menaxhimi i financave dhe menaxhimi i strukturave kryesore të kompanisë.

5) **Modeli i korporatës.** Ky model është ndër modelet më të avancuara dhe atë në shumë dimensionë. Ky model karakterizohet me një nivel të lartë të kompleksitetit, si të atij familjar ashtu edhe të atij në kompani si dhe me nivelin më të lartë të zhvillimit strukturor. Prezenca e ndonjërit nga anëtarët e familjes në pozitë udhëheqëse të kompanisë mund të konsiderohet ‘aksidentale’. Këto biznese, që janë të udhëhequra nga anëtarët e familjes, mundën shumë lehtë të evoluojnë në biznese të menaxhuara nga pjesëtarët jo-anëtarë të familjes.

6) **Modeli i grupit investues familjar.** Për të arritur në këtë nivel, biznesi familjar duhet të ketë rezerva të mëdha ekonomike. Në këtë model, familja realizon projekte të përbashkëta të investimeve, por nuk merr përsipër menaxhimin e përditshëm të biznesit. Poashtu, marrëdhëniet në mes të anëtarëve të familjes dhe partnerëve investues duhet të dallojnë nga modelet ku kemi përfshirjen direkte të anëtarëve të familjes në udhëheqjen e biznesit. Zakonisht ky model përdoret kur anëtarët e familjes nuk dëshirojnë ose nuk janë të gatshëm të përdorin ndonjërin nga modelet e prezantuara më lartë, dhe në ato raste menaxhimin ia bartin një ekipi profesional që udhëheq me biznesin në emër të pronarëve derisa ata nuk e shesin biznesin dhe krijojnë rezerva edhe më të mëdha ekonomike.

Diversiteti i kushteve ekonomike, ligjore, institucionale, socio-kulturore dhe kushte të tjera që ndikojnë në biznesin e bizneseve familjare në të gjithë botën shkaktojnë vështirësi në

përcaktimin e rreptë të modelit më të përshtatshëm të biznesit familjar. Ka një dallim të madh prej modelit të parë ku nënkupton përfshirjen e pronarit në të gjitha proceset që ndërmerren në kompani dhe modelit të fundit ku kemi të bëjmë me kompani të konsoliduara dhe të strukturuar me të gjitha mekanizmat vendim-marrës mirëpo nuk ka ndonjë ndarje të qartë të lëvizjeve në mes të këtyre modeleve.

Natyra dhe struktura e biznesit familjar është e vështirë në për të përcaktuar plotësisht, dhe rëndësia e tij në ekonominë kombëtare dhe ekonominë globale shpesh nënvlerësohet. Struktura dhe fuqia e biznesit familjar mund të përcaktohet vetëm përmes një analize të plotë të zhvillimit të saj historik, kontributit të saj për familjen dhe për komunitetin ku vepron si dhe forcën e vet ndërmarrjes. Kjo është një detyrë e ndërlikuar, pasi familjet shpesh nuk kanë nevojë të bëjnë publike përfshirjen e tyre në ndërmarrje të ndryshme biznesi - për arsye ekonomike, sociologjike, politike ose fetare. Kur kësaj ia shtojmë edhe faktin se edhe procedurat administrative nuk kërkojnë nga që një kompani në pronësi familjare që të tregojë publikisht rezultatet e performancës së saj afariste. Për më tepër, shumë biznese familjare kanë një strukturë pronësie shumë të komplikuar, më së shpeshti të shkaktuar nga arsye fiskale, e cila më tej e komplikon dhe pengon në mënyrë të konsiderueshme hyrjen në studimin e natyrës së një ndërmarrje të tillë.

2.2 Natyra, struktura dhe kuptimi i biznesit familjar

Nga praktikat e deritanishme kemi parë që bizneset familjare mund të jenë në madhësi dhe forma të ndryshme me një shumëllojshmëri që nga zanatet dhe bizneset mikro, bizneset familjare të vogla dhe të mesme, deri tek korporatat e mëdha multi-nacionale që janë në pronësi dhe/ose të kontrolluara nga një familje. Bizneset familjare nuk kanë kufizime por mund të veprojnë në të gjitha llojet e veprimtarive ekonomike dhe shërbyese që ato ofrojnë për konsumatorët e tyre (siç janë për shembull: prodhimi i produkteve ushqimore, tregtia me shumicë dhe pakicë, ofrimi i shërbimeve të të gjitha natyrave, etj.). Përveç veprimtarisë që këta ndërmarrje i kryejnë, bizneset familjare kanë edhe një rol të rëndësishëm e ai është krijimi i vendeve të punës dhe punësimit. Ky rol ka një peshë të madhe pasi që ata nëpërmjet punësimit qoftë edhe punësimit të vetë anëtarëve të familjes (por në shumicën e rasteve ata punësojnë edhe punëtorë të profileve të ndryshme jashtë familjes), kontribuojnë në krijimin

e të mira materiale për komunitetin dhe shoqërinë ku jetojnë dhe veprojnë, paguajnë tatime dhe taksa ndaj shtetit dhe kështu ndikojnë në përmirësimin e mirëqenies dhe stabilitetit ekonomik të vendit. Prezenca e bizneseve familjare që operojnë në të gjitha aktivitetet e ekonomisë globale, qoftë si ndërmarrje të vogla dhe të mesme apo edhe në formë të korporative muti-nacionale në pronësi të familjeve të mëdha, tregon rëndësinë e tyre në ekonominë globale dhe për këtë arsye studiuesit e ndryshëm duhet t'i kushtojnë vëmendje të vazhdueshme evoluimit të mënyrës së funksionimit të tyre dhe sfidave me të cilat këto biznese do të përballen në të ardhmen.

Biznesi familjar është forma më e popullarizuar dhe e përfaqësuar gjerësisht e biznesit në botë, siç dëshmohet nga vlerësimi i rëndësisë së biznesit familjar në shumicën e ekonomive kombëtare të botës dhe në ekonominë botërore. Sipas një hulumtimi të bërë nga instituti amerikan *IFERA*⁵⁷ vlerësohet se rreth 95% e ekonomisë së **SHBA**-ve kontrollohet ose menaxhohet nga një ose më shumë familje si dhe nga 500 kompanitë më të mëdha në vend rreth 35% të tyre janë në pronësi të biznesit familjar. Në anën tjetër, asociacioni i mirënjohur zviceran *Family Business Network*⁵⁸ ka bërë një studim lidhur me kompanitë europiane që janë në pronësi familjare si dhe korrelacioni i tyre me nivelin e punësimeve në nivel kombëtar për tetë (8) shtete evropiane. Kështu sipas këtij studimi vlerësohet për **Finlanda** ka rreth 91% dhe mbulojnë 41% të të punësuarve në vend; **Spanja** ka 85% biznese familjare me 42% të të punësuarve; **Franca** ka 83% biznese familjare me 49% të të punësuarve; **Gjermania** ka 79% biznese familjare me 44% të të punësuarve; **Suedia** ka 79% biznese familjare me 61% të të punësuarve; **Italia** ka 73% biznese familjare me 52% të të punësuarve; **Britania e Madhe** (në atë kohë ka qenë njëri nga vendet e BE-së) ka 65% biznese familjare me 31% të të punësuarve dhe **Holanda** me 61% të bizneseve në pronësi familjare dhe që kontribuojnë me 31% të numrit të gjithmbarshëm të të punësuarve në vend. Në fushën politike dhe ekonomike, bizneset familjare klasifikohen më shpesh si ndërmarrje të vogla dhe të mesme, megjithëse siç u përmend edhe më lartë një pjesë e këtyre ndërmarrjeve ka ndikim global dhe krijon të ardhura të konsiderueshme dhe të qëndrueshme.

⁵⁷ “International Family Business Survey”, International Family Enterprise Research Academy (IFERA). (2003). *Family Business Review*, www.ifera.org

⁵⁸ “Family Business International Monitor”, FBN International, 2008, www.fbn-i.org

Bizneset familjare janë gur-themeli i ekonomisë botërore dhe europiane, dinamizmi dhe e ardhmja e së cilës bazohen në performancën që mund të promovohet dhe inkurajohet nga tregu i përbashkët konkurrues. Pa marrë parasysh madhësinë dhe aktivitetin e tyre, bizneset familjare në Evropë sjellin shumë përfitime për zhvillimin shoqëror dhe ekonomik të vendeve në të cilat ata operojnë si dhe ofrojnë tregues tepër të rëndësishme siç mund të jenë: punësimi i më shumë se 70% të punëtorëve të angazhuar, duke u bërë një ndër hisedarët më të fuqishëm ekonomik në vend; kanë një strukturë të qëndrueshme të kapitalit; arrijnë të implementojnë inovacione me shpenzime relativisht të ulëta , posedojnë vlera të qëndrueshme të etikës së biznesit, vazhdimisht e stimulojnë instinktin e ndërmarrësit në rrethin familjar.

Deri më tani, bizneset familjare në Republikën e Kosovës nuk janë hulumtuar në mënyrë të vazhdueshme në mënyrë që të sigurojnë të dhëna të krahasueshme statistikore për ndikimin e tyre në ekonominë kosovare. Transformimi i ekonomisë nga sistemi i ekonomisë së planifikuar në ekonominë e tregut që filloj në fillim-vitet '90-ta, hapi rrugën për regjistrimin e shumë iniciativave dhe bizneseve familjare dhe me këtë solli edhe një rritje të konsiderueshme të numrit të ndërmarrjeve në pronësi të familjes. Duke marrë parasysh format e organizmit të bizneseve familjare në Kosovë, strukturat më të përdorura janë bizneset individuale si dhe shoqëritë me përgjegjësi të kufizuar (SHPK) por ka edhe disa kompani familjare që kanë në pronësi të tyre edhe aksione të shumicës në ndërmarrjet aksionare. Pra duke i analizuar edhe trendët globale dhe ato europiane, mund të konkludojmë se edhe bizneset familjare në Kosovë përbëjnë një përqindje të ngjashme të numrit të përgjithshëm të kompanive të regjistruara në vend (me mbi 85% të numrit të përgjithshëm të subjekteve ekonomike) si dhe kontributi i bizneseve familjare në krijimin e vendeve të punës sillet në suazat e vendeve që kanë një nivel të lartë të punësimit tek sektori privat/familjar (e në Kosovë, punësimet në bizneset familjare mbërrin në 78% të numrit të përgjithshëm të të punësuarave) .

2.3 Përparësitë dhe mangësitë e bizneseve familjare

Ndërmarrjet afariste që i takojnë kategorisë së biznesit familjar që mund të jenë të realizuara si dyqane zejtare, kompani të vogla dhe të mesme (NVM), kooperativa dhe të ngjashme, janë forma të veçanta të organizimit të biznesit dhe që kanë specifika të shumta. Parakushti kryesor për të qenë një biznes familjar i suksesshëm janë marrëdhëniet e mira ndër-familjare që paraqesin edhe baza kryesore për mbijetesën dhe zhvillimin e të gjitha veprimtarive që këto ndërmarrje i drejtojnë dhe i zbatojnë në mjedisin ku veprojnë.

Më poshtë, ne do të mundohemi të potencojmë disa nga përparësitë më kryesore që i kanë bizneset familjare dhe ato janë:

- ➔ struktura organizative është më e thjeshtë dhe më efikase;
- ➔ procesi i vendim-marrjes është më i shpejtë dhe më dinamik duke iu përgjigje kërkesave të biznesit por edhe rrethanave përkatëse që përkojnë me realitetin;
- ➔ lidhja personale në mes të anëtarëve të familjes që janë kyçur në biznes si dhe dëshira e tyre për të ruajtur dhe rritur vëllimin e afarizmit që është fituar;
- ➔ gatishmërinë e anëtarëve të familjes për të hequr dorë nga zhvillimi galopan i ndërmarrjes;
- ➔ nxitjen e bashkësisë në familje – zakonisht në bizneset familjare bëhet një punë dhe angazhim i madh i të gjithëve anëtarëve të familjes dhe kjo në mënyrë indirekte e rritë edhe ndjesinë e bashkësisë dhe harmonisë në familje.
- ➔ inkurajimin e përgjegjësisë dhe zhvillimin e shprehive të punës të secilit familjar.
- ➔ ruajtjen e aspektit human të burimeve njerëzore duke shprehur një nivel të lartë të kujdesit për stafin punues;

- fokusimi në planifikimet afatgjatë pasi që kanë të bëjnë me interesin e përgjithshëm të familjes për një kohë të gjatë (duke përfshirë këtu edhe interesin e gjeneratave që vijnë);
- fokusimi në ofrimin e cilësisë së produkteve/shërbimeve të kompanisë në mënyrë që të ruhet reputacioni i kompanisë por edhe tradita e kujdesi për vlerën e ofruar ndaj klientit. Në këtë mënyrë krijohen edhe brendet (markat) e njohura tregtare që më pastaj mbesin në treg për gjenerata të tëra të pasardhësve.
- në parim, biznesi familjar siguron një transparencë më të lartë të afarizmit duke u fokusuar këtu në të ardhurat e kompanisë, kostos, fitimit dhe shpërndarjes të fitimeve;
- siguron kontakte të drejtpërdrejta me furnitorët dhe klientët dhe në këtë mënyrë mundëson krijimin e marrëdhënieve individuale dhe miqësore.

Përveç këtyre përfitimeve, bizneset familjare mund të bëhen shpesh edhe burim i tensioneve dhe konflikteve të pazgjidhura ndër-familjare, të cilat mund të vazhdojnë me gjenerata të tëra. Këto konflikte mund bëhen pengesë kryesore për realizimin e qëllimeve të biznesit familjar dhe të gjenerojnë kufizime të shumta në biznesin dhe zhvillimin e bizneseve familjare.

Përveç përparësive që u prezantuan më lartë, bizneset familjare mund të kenë edhe mangësi (disavantazhe) të shumta që shpesh reflektojnë shumë negativisht në afarizmin e kompanisë. Në mesin e këtyre mangësive ne po i përmendim disa nga ato mangësitë më themelore të biznesit familjar e që mund të jenë:

- shpesh ndodh që anëtarët e familjes që udhëheqin me biznesin familjar kanë mungesa të theksuara të njohurive profesionale, fushave të specializuara dhe atyre menaxheriale;
- mungesa e një ndarjeje të qartë të marrëdhënieve familjare dhe atyre të biznesit që shpesh sjell deri te situatat konfliktuoze;

- anëtarët e familjes janë njëkohësisht ekzekutues të biznesit familjar, menaxherë në biznesin familjar dhe pronarë të tij, gjë që poashtu mund të çojë në jo-profesionalizëm dhe konflikte të vazhdueshme të interesit;
- konflikti midis aftësive dhe dëshirës për tu treguar të fëmijëve dhe dëshirave të prindërve për të mbajtur nën kontroll të vazhdueshëm të tyre;
- specializimi i gamës së produkteve / shërbimeve që i ofron biznesi familjar dhe mungesa e programeve alternative të zhvillimit që do ti mundësonte biznesit familjar të ketë një zhvillim të qëndrueshëm të kompanisë;
- biznesi familjar ka një rrezikshmëri të lartë dhe burime të kufizuara financiare;
- anëtarët e përfshirë në biznesin familjar zakonisht ballafaqohen me situata kur duhet të jenë të përfshirë gjatë tërë kohës në aktivitetet e kompanisë dhe për këtë shpesh ju mungon jeta normale familjare, pushim, shoqërim me anëtarët e familjes dhe me miqtë e tjerë jashtë biznesit familjar, sporti dhe rekreacioni, etj.

Përballë krizës globale ekonomike dhe financiare (dhe krizës aktuale pandemike), përparësitë e biznesit familjar marrin një peshë dhe rëndësi shumë të theksuar sepse familja në kohë krizash kujdeset më tepër për anëtarët e saj dhe mund të siguroj më lehtë fonde dhe burime të reja të financimit duke e shfrytëzuar të gjitha asetet dhe pronat e familjes. Pronarët dhe ndërmarrësit e biznesit familjar duhet të mbajnë në mend gjatë tërë kohës të gjitha mangësitë që lindin në mjedisin e të bërit biznes në kushtet e tregut të lirë e që janë të ndikuara nga faktorët e jashtëm, siç janë: konkurrenca, normativat rregullatore dhe ligjore, rreziku i dështimit, rritja e përgjegjësisë, humbjet financiare, etj. Sikurse në tërë botën ashtu edhe në Kosovë, biznesi familjar ka një të ardhme të ndritur dhe me shumë potencial pasi që tanimë është dëshmuar se biznesi familjar (në formë të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme) përbëjnë shtyllën kurrizore të zhvillimit ekonomik të një vendi.

2.4 Sfidat e bizneseve familjare

Një biznes familjar është një entitet ekonomik fitimprurës që integron nevojat dhe qëllimet e anëtarëve të familjes si një grup individësh por edhe si një ndërmarrje ekonomike. Mirëpo siç është potencuar më lartë biznesi familjar karakterizohet me tri fazat kryesore të ciklit jetësor: fillimi i biznesit, rritja dhe transferimi tek gjeneratat e reja (shih fig. 4 mëposhtë). Kjo ndërlidhet ngushtë edhe me sfidat që ballafaqohet biznesi familjar në mënyrë të vazhdueshme sepse në njërën anë, si ndërmarrje kërkohet që të arrihet një performancë pozitive të të bërit biznesit, profiti më i lartë, zhvillimin i vazhdueshëm i biznesit duke zbatuar praktikatat e ndryshimit të vazhdueshëm. Ndërsa në anën tjetër, kemi të bëjmë me ruajtjen e interesave të familjes që janë të përqendruara kryesisht në kujdesin për anëtarët e familjes, përmbushjen e nevojave të tyre dhe ruajtjen e stabilitetit emocional në marrëdhëniet e ndërsjella.

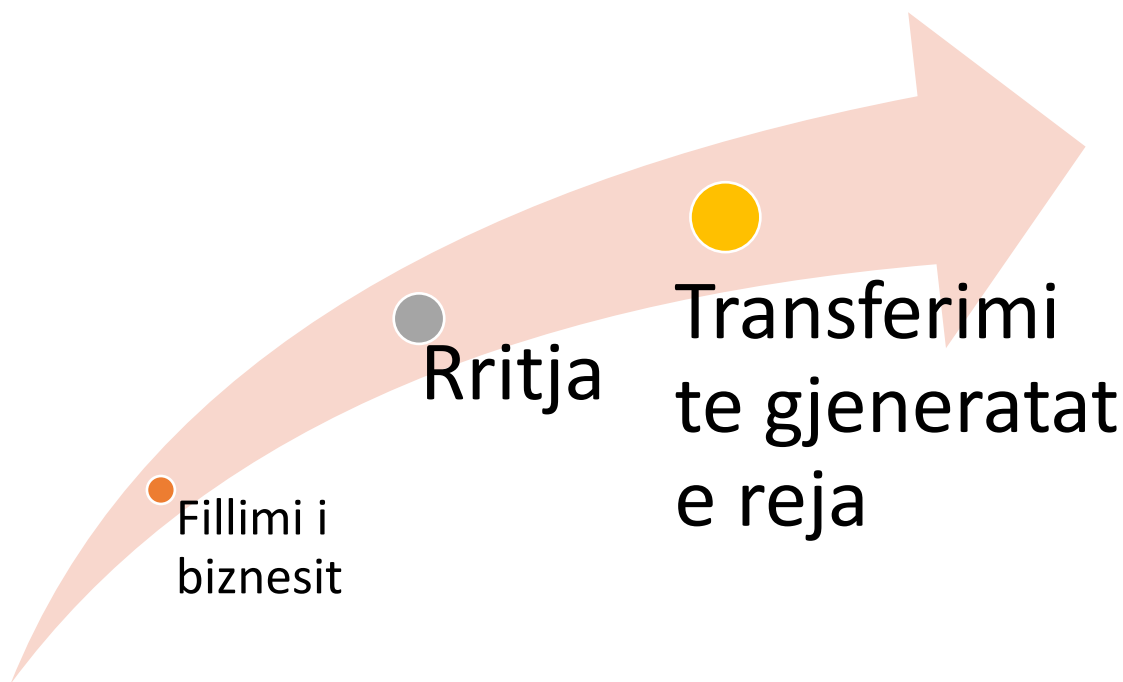


Fig. 7. Fazat kritike në ciklin jetësor të një biznesi familjar

Pasi që secila ndërmarrje është e ndryshme dhe me karakteristika të veçanta nuk mund të themi se ka ndonjë formulë unike për sukses por mund të përmendim disa veçori që do të mund ti ndihmojë çdo kompanie për të bërë biznes të suksesshëm. Këto janë si vijojnë:

- të ketë kontroll mbi kompaninë, d.m.th. të ndërtojë një mekanizëm të suksesshëm për të marrë vendime si në menaxhimin e ndërmarrjes ashtu edhe të familjes;
- të ketë aftësim adekuat për anëtarët e ndryshëm të familjes që do të mund të marrin pjesë në biznesin familjar dhe t'i shpërblejnë dhe avancoj ata në bazë të performancës së tyre;
- të përgatiten mekanizma për zgjidhjen e çdo konflikti që mund të lind nga mospërputhja në mes të marrëdhënieve nga jeta familjare dhe biznesi;
- të ndërtohen vlerat familjare në kulturën e biznesit së vetë ndërmarrjes, sepse pikërisht këto vlera mund t'i japin asaj një përparësi të veçantë konkurruese ndaj kompanive tjera që janë aktive në tregun ku veprojnë.

2.5 Institucionet mbështetëse të biznesit familjar dhe fuqizimit të qeverisjes korporative në Kosovë

Ka shumë hisedarë institucional që kanë objektivë kryesore zhvillimin e ndërmarrësisë familjare (dhe me këtë edhe të konceptit të qeverisjes korporative) në Kosovë. Në mesin e këtyre institucioneve që janë mbështetëse dhe promotorë të këtyre koncepteve janë:

- Qeveria e Republikës së Kosovës (nëpërmjet Ministrive kompetente);
- Akademia;
- NVM-të dhe Korporatat;
- Menaxherët profesionistë
- Organizatat mbështetëse për bizneset (Odat, OJQ-të mbështetëse, etj.);
- Sistemi gjyqësor;
- Fondet investuese, mediat, etj.

Në parim këto institucione hartojnë, fuqizojnë dhe zbatojnë gjithë legjislacionin dhe rregulloret tjera përkatëse lidhur me funksionimin dhe zhvillimin e ndërmarrësisë (përfshirë këtu edhe biznesin familjar) në tërë territorin e Republikës së Kosovës. Kjo infrastrukturë ligjore përfshin, por nuk kufizohet në, këto akte ligjore dhe administrative:

- Ligjet dhe aktet nënligjore që rregullojnë regjistrimin e ndërmarrjeve afariste dhe përcaktimin e veprimtarisë së bizneseve të regjistruara;
- Aktet administrative që i rregullojnë procedurat se si duhet të udhëhiqet puna në veprimtaritë afariste (statutet & rregulloret e brendshme të subjekteve, etj.);
- Formularët dhe format e ndryshme që mund të përdoren nga subjektet ekonomik për të rregulluar organizimet e brendshme dhe format interne të raportimit;
- Format e tjera të bashkëpunimit ekonomik në mes të bizneseve, etj.

Roli i Qeverisë së Kosovës ushtrohet nëpërmjet politikave shtetërore që synojnë krijimin e të gjitha kushteve për të ushtruar veprimtari ekonomike në kushtet e ekonomisë së lirë të tregut duke mundësuar një konkurrueshmëri të drejtë pa ndonjë trajtim preferencial të asnjë biznesi që operon në territorin e saj. Qeveria nëpërmjet Ministrive përkatëse do të mundohet që të nxis zhvillimin e mëtutjeshëm të ndërmarrjeve (duke përfshirë këtu edhe bizneset familjare) por duke ofruar edhe përgjegjësi për ushtrimin e kompetencave që i kanë si organe shtetërore (kontrollat dhe inspektimet për cilësinë e produkteve/shërbimeve të ofruara nga subjektet ekonomike, etj.).

Nga praktikat e vendeve tjera në zhvillim mund të themi se ndërmarrësit vendor kanë nevojë për ndihmë në konsolidimin e ndërmarrjeve të tyre nëpërmjet qasjeve sa më të favorshme në financa por edhe në stimulimin e eksporteve jashtë vendit sepse në këtë mënyrë ndërmarrësit jo vetëm që i zëvendësojnë importet me prodhimet e tyre por edhe bëjnë përmirësimin e BPV dhe zhvillimin ekonomik të vendit.

Në rastin e Kosovës, kur flasim për ndërmarrësinë (biznesin) familjar atëherë institucioni më kredibil që është i përfshirë në përkrahjen e ndërmarrjeve të sektorit privat është Ministria

e Tregtisë dhe Industrisë (në kuadër të së cilës funksionon edhe Agjencia Kosovare për Mbështetjen e Investimeve dhe Ndërmarrjeve – KIESA). Në bazë të informatave të publikuara në ueb-faqet zyrtare të MTI-së⁵⁹ dhe KIESA-së⁶⁰, ne mund të gjejmë informacione të detajuar lidhur me përgjegjësitë, organizimin dhe punën e këtyre dy institucioneve qeveritare si dhe aktivitetet dhe projektet e saj që mbështesin ndërmarrjet kosovare dhe ato të huaja që operojnë në Kosovë. Këtu mund të gjinden informata tjera të dobishme lidhur me përgjegjësitë dhe funksionet e gjitha institucioneve relevante që ndikojnë në veprimtarinë e subjekteve ekonomike në Kosovë dhe informata të detajuar për:

- Agjencitë zhvillimore vendore dhe ndërkombëtare;
- Organizatat mbështetëse për bizneset;
- Inkubatorët dhe akselatorët biznesit;
- Parqet e biznesit;
- Parqet teknologjike;
- Qendrat e kompetencës, etj.

Institucionet shtetërore kosovare duhet të bëjnë më shumë në përmirësimin kushteve për fuqizimin e ndërmarrësisë korporative në ndërmarrjet kosovare e cila mëton që bizneset familjare të strukturohen më tutje duke u bërë ndërmarrje të organizuara me qeverisje korporative në mënyrë që sfidat e zhvillimit të ndërmarrjes të përballohen më lehtë dhe në mënyrë profesionale.

Për të arritur këtë, institucionet kosovare duhet të plotësojnë disa kërkesa dhe kritere që do të përmirësojnë klimën për zhvillimin e ndërmarrësisë korporative e ndër faktorët më të rëndësishëm janë⁶¹:

⁵⁹ <https://mti.rks-gov.net/>

⁶⁰ <https://kiesa.rks-gov.net/>

⁶¹ Fiti, T. & Ramadani, V. 2013, “Ndërmarrësia”, UEJL, Tetovë, fq. 320 – 321

- **Teknologjia e avancuar.** Pasi që hulumtimi dhe zhvillimi janë esenciale për gjenerimin e ideve për produkte dhe shërbime të reja, korporatat medoemos duhet të disponojë me teknologji të kohës së fundit. Teknologjia moderne inkurajon dhe mundëson gjenerimin e ideve të reja dhe në këtë mënyrë shndërrohen në produkte më cilësore me çka mundësojnë kthimin më të shpejtë të investimeve dhe rritjen e shitjeve.
- **Inkurajimi i eksperimentimit.** Produktet dhe shërbimet e reja dhe cilësore nuk paraqiten në tentativën e parë të zhvillimit të tyre. Ato zakonisht janë rezultat i përpjekjeve dhe gabimeve të shumta. Korporata e cila dëshiron të zhvilloj shpirtin ndërmarrës përbrenda saj duhet medoemos të krijoj klimë ku tolerohen gabimet dhe dështimet.
- **Qartësimi i ‘parametrave të mundësive’.** Korporata duhet të sigurojë se nuk ka ndonjë pengesë legale për zhvillimin e ndonjë ideje të biznesit, ngase shumë produkte, shërbime ose procese janë zbuluar dhe mbrojtur ligjërisht nga të tjerët dhe kjo sigurisht e pengon iniciativën e ndërmarrë nga kjo korporatë...
- **Resurset duhet të vihen në dispozicion.** Korporata e cila pretendon që të zhvilloj ndërmarrësinë korporative duhet që t’ju lej në dispozicion, të ekipeve të angazhuara për këtë gjë, të gjitha resurset e nevojshme financiare, materiale dhe njerëzore të saj.
- **Formimi i ekipeve multi – disiplinare.** Kjo gjë ndonjëherë shkon shumë ngadalë në disa korporata. Prandaj, korporatat duhet të jenë parasysh kur e bëjnë avancimin e kuadrit profesional të shqyrtojnë edhe kontributet e individëve në ekipet e përbashkëta të sektorëve të ndryshëm. Korporata përveç inkurajimit të ekipeve multi-disiplinare duhet të analizoj edhe rezultatet e bizneseve të reja (si dhe mundësia e rikthimit të investimeve në një periudhë kohore prej 5 – 7 vjetësh).

- **Ndërmarrësia korporative nuk mund të imponohet, ajo duhet të jetë në baza vullnetare.** Të menduarit dhe të vepruarit ndërmarrës dallon shumë nga ai korporativ. Prandaj kemi individë që nuk kanë prirje për ndërmarrësi por veprojnë sipas rregullave dhe procedurave ndërsa kemi edhe individë që ndjejnë kënaqësi nga gjenerimi i ideve dhe marrja e shpërblimeve me konkretizimin e këtyre ideve në produkte reale.
- **Shpërblimi adekuat.** Ndërmarrësi korporativ duhet të shpërblehet në mënyrë adekuate për punën e bërë respektivisht për energjinë dhe përpjekjet që i bën për të krijuar biznese/produkte të reja përbrenda korporatës. Shumë korporata sot përdorin sistemin e dhënies së aksioneve për ndërmarrësit korporativ si motiv shtesë për të ofruar ide, produkte, shërbime dhe biznese të reja.
- **Përkrahja nga menaxhmenti.** Aktivitetet ndërmarrëse duhet të përkrahen plotësisht nga menaxhmenti i korporatës, si në aspektin e prezencës fizike ashtu edhe në sigurimin e resurseve financiare dhe njerëzore të nevojshme për realizimin e aktiviteteve ndërmarrëse.

Poashtu edhe njëri ndër rolet më të rëndësishme të ndërmarrësisë dhe qeverisjes korporative është edhe nxitja e investimeve të huaja direkte në vend. Edhe përkundër faktit se Qeveritë e deritanishme në Kosovë kanë bërë përpjekje për promovimin e Kosovës si një destinacion shumë atraktiv për të bërë investime kemi qenë dëshmitar se kemi pasë një numër tejet të vogël të investimeve të huaja direkte në Kosovë (edhe ato pak kanë qenë projekte që kategorizohen si FDI që ndërlidhen me shfrytëzimin e resurseve natyrore të Kosovës). Ne nuk do të shohim një rritje të madhe të investimeve të huaja direkte derisa nuk të shohim një ngritje të numrit të kompanive me strukturë të qartë qeverisëse (duke zvogëluar shumë prezencën e elementeve familjare në kompanitë kosovare) dhe që janë të maturuara për hapjen e tyre për partneritet me korporatat që operojnë në të gjitha anët e botës në bazë të parimeve të qeverisjes korporative.

V. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

1. Përshkrimi i mostrës

Fokusi i këtij studimi janë të dhënat mbi gjendjen aktuale të qeverisjes korporative në ndërmarrjet e mesme dhe të mëdha në Kosovë. Siç e cekëm më lartë, ne kemi arritur që në këto rrethana të kontaktojmë me 23 ndërmarrje të mesme dhe të mëdha (sipas standardeve kosovare) në Kosovë. Në pyetësinë e përdorur në këtë studim janë përfshirë 25 pyetje dhe disa nën-pyetje të cilat janë ndarë në katër kapituj: **Kapitulli I)** ka të bëjë me informatat e përgjithshme mbi kompaninë duke përfshirë këtu: detajet e përgjithshme të kompanisë, vitin e themelimit, komunën, numrin e punëtorëve dhe qarkullimin financiar vjetor; **Kapitulli II)** kërkon të dhëna lidhur me strukturën pronësore të kompanive të anketuara; **Kapitulli III)** ka për synim që të merr informata lidhur me Bordet e Drejtorëve në kompanitë kosovare dhe përbërjen e tyre; **Kapitulli IV)** fokusohet kryesisht në diagnostikimin rreth njohurive dhe perceptimit të pronarëve/ menaxherëve të kompanive kosovare lidhur me konceptin e qeverisjes korporative dhe perspektivat e zbatimit të tyre në ndërmarrjet kosovare.

2. Lënda e hulumtimit

Objekt shqyrtimi i këtij punimi të magjistraturës ka të bëjë me specifikat e konceptit të qeverisjes korporative në bizneset familjare në Kosovë. Ky punim i përmban këto segmente, si vijojnë: sqarimet teorike për konceptin e qeverisjes korporative si një mekanizëm që ndihmon përmirësimin e qeverisjes dhe vendimmarrjes në bizneset familjare; për historikun dhe qëllimet e përpilimit dhe implementimit të qeverisjes korporative; për përvojat e vendeve të ndryshme e që kanë ngjashmëri strukturore me historikun e Kosovës (si shembull e kemi marrë Slloveninë) por edhe të vendeve që ne synojmë ti arrijmë (siç janë disa vende të Bashkimit Europian dhe SHBA-ja), për rëndësinë dhe sfidat e zhvillimit të ndërmarrjeve (bizneseve) familjare, për rolin e qeverisjes korporative në fuqizimin e strukturave qeverisëse si një parakusht për zhvillim të qëndrueshëm të bizneseve familjare në Republikën e Kosovës.

Ky hulumtim synon të japë një pasqyrë të shkurtër dhe të përgjithshme lidhur me specifikat kryesore të qeverisjes korporative dhe si është gjendja aktuale lidhur me pranimin dhe zbatimin e tyre nga ana e NVM-ve në Kosovë. Ky studim mëton që të shpalos edhe perceptcionin që e kanë bizneset familjare kosovare lidhur me konceptin e qeverisjes korporative dhe cilat janë përfitimet që i kanë nga përfshirja e këtij koncepti në dokumentet dhe procedurat administrative në ndërmarrjet e tyre. Në hulumtimin e paraqitur bëhen përpjekje modeste lidhur me identifikimin e sfidave që bizneset kosovare përballohen gjatë menaxhimit të përditshëm të aktiviteteve të ndërmarrjeve të tyre duke përfshirë këtu edhe çështjet rregulluese të Bordit të Drejtorëve por edhe komunikimin dhe transmetimin me kohë dhe të saktë të informacioneve lidhur me financat dhe operimet e kompanisë nga menaxhmenti tek pronarët.

3. Qëllimi i hulumtimit

Qëllimi i këtij hulumtimi është që të shpalos informata lidhur me parimet dhe konceptin e qeverisjes korporative në bizneset familjare në Kosovë, karakteristikat dhe specifikat e këtyre ndërmarrjeve, perceptimi aktual që e kanë bizneset si dhe përfitimet që mund ti kenë nëse zbatohen parimet e qeverisjes korporative, si dhe rëndësinë ekonomike për fuqizimin e këtyre parimeve për ekonominë e vendit.

Si detyra të kërkimeve në këtë tezë të magjistraturës kanë qenë:

- Prezantimi i të konceptit dhe parimeve udhërrëfyese të qeverisjes korporative, kodeve, mekanizmave dhe veglave (eng.. *toolkits*) të tjera që janë hartuar dhe dizajnuar nga organizata të ndryshme ndërkombëtare;
- Prezantimi i praktikave më të mira nga vendet e ndryshme euro-atlantike (BE dhe SHBA) por edhe nga rajoni i Europës Jug-Lindore dhe efektet e zbatimi të tyre në praktikë,

- Analiza e konceptit të qeverisjes korporative dhe rëndësia e saj në zhvillimin e ndërmarrjes dhe ndikimi i saj në zhvillimin ekonomik në përgjithësi,
- Analiza e karakteristikave themelore të bizneseve familjare në Republikë e Kosovës si dhe perceptimet dhe sfidat që mund të përballohen nëpërmjet zbatimit të konceptit të qeverisjes korporative në bizneset familjare kosovare,
- Rekomandimet e dala si rezultat i këtij studimi lidhur me zhvillimit të konceptit të qeverisjes korporative në bizneset familjare në Republikën e Kosovës.

Nëpërmjet kësaj tezës së propozuar për temën e magjistraturës synohet që të jipet një kontribut modest shkencor lidhur me qeverisjen korporative në Kosovë. Nëpërmjet kësaj teze bëhet një përpjekje për të diagnostikuar situatën reale lidhur me kuptimin e qartë të ndërmarrësve kosovar sidomos të atyre që i takojnë ndërmarrësisë familjare rreth konceptit të qeverisjes korporative dhe përfitimet eventuale që do ti kenë nëse këto parime inkorporohen në procedurat e brendshme administrative në ndërmarrjet e tyre. Përfitimet kryesore kanë të bëjnë në përmirësimin e komunikimit të brendshëm në mes të menaxhmentit dhe pronarëve të kompanisë, rritjen e transparencës financiare që ndërlidhet me raportimet e brendshme dhe të jashtme (auditimet), trajtimin e sfidave që dalin nga procesi i tranzicionit nga njëra gjeneratë e familjes tek gjenerata pasuese, tërheqja dhe inkorporimi i investitorëve të jashtëm (jo-anëtarë të familjes) dhe listimi i bizneseve familjare në bursat tregtare (ky do jetë një synim për të ardhmen pasi që për momentin Kosova nuk ka të themeluar bursën tregtare kombëtare). Poashtu një kontribut të veçantë do ti kushtohet edhe faktit se ky punim synon të theksoj se cilët janë faktorët relevantë që ndikojnë në fuqizimin e qeverisjes korporative në kompanitë kosovare.

4. Metodologjia e hulumtimit

Gjatë këtij hulumtimi shkencor kemi përdorur metodat dhe modelin më të përshtatshme që kemi mundur ti realizojmë nën rrethanat ekzistuese në Kosovë. Për të arritur deri te rezultatet objektive të këtij hulumtimi, ne kemi përdorur edhe metodologji të dëshmuar të

hulumtimeve për të cilat kemi marrë njohuri gjatë studimeve pas-diplomike. Sipas njohurive teorike, varësisht nga natyra e qëllimit ose problemit të punimit, hulumtimi mund të klasifikohet në tre kategori kryesore⁶²:

1. **Hulumtimi kërkimor** përdoret në masë të madhe dhe shërben për ta definuar qartësisht problemin apo për ta analizuar në detaje thelbin e problemit. Kjo metodologji kërkimore përdoret poashtu si hulumtim paraprak por jo si hulumtim definitiv sepse jep variacione të ndryshme studiuese. Hulumtimi kërkimor bazohet në tri mënyra kryesore të implementimit dhe hulumtimet kryesisht bazohen në kërkimet në literaturë, intervista si dhe në biseda të drejtpërdrejta me ekspertë të fushës përkatëse⁶³.
2. **Hulumtimi përshkrues** përdoret në ato rastet kur e kemi problemin të strukturuar dhe me argumente të bazuara. Prandaj kjo metodologji kërkimore është e bazuar në fakte të detajuara dhe jep përgjigje në pyetjet e drejtpërdrejta (p.sh. kush, çka, kur, ku dhe si).
3. **Hulumtimi shpjegues** është ndër metodat më të përdorura pasi që kjo metodë hulumtuese e shqyrton thelbin e problemit dhe e shpjegon marrëdhënien ndërmjet variacioneve të prezantuara me atë hulumtim kërkimor.

Subjekti kryesor i këtij hulumtimi është paraqitja e specifikave kryesore të bizneseve familjare në Kosovë si dhe zbatimi i konceptit të qeverisjes korporative në këto ndërmarrje. Gjatë përgatitjes së këtij studimi janë përdorur metodologjitë e hulumtimit kërkimor (literatura dhe intervistat) si dhe hulumtimi përshkrues (pyetësorët elektronik) duke respektuar edhe parimin e konfidencialitetit për të gjitha informatat e pranuar nga respondentët përgjegjës në kompanitë e anketuara në Kosovë. Pra, në kompletimin e këtij hulumtimi ne do të përdorim qasjen e përzierë të hulumtimit (pra duke përdorur kombinimin e metodave kualitative dhe kuantitative) me qëllim të arrihet qëllimi kërkimor i studimit.

⁶² Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2007 “*Research Methods for Business Students*”, fourth edition. Harlow, England: Pearson Education Limited

⁶³ Mckenzie, K. & Danforth, S., 2009, “Problem definition, exploratory research, and the research proces” Fun City Gaming, Inc.

VI. PREZANTIMI DHE ANALIZA E TË DHËNAVE

1. Prezantimi i të dhënave dhe analiza e metodave të grumbullimit të të dhënave

Siç e kemi thënë edhe më herët bizneset familjare janë shtylla kryesore e zhvillimit ekonomik të shumë vendeve anekënd botës edhe këtu as Kosova nuk bënë përjashtim. Për më tepër, zhvillimet politike të fillim viteve të '90-ta që rezultuan me imponimin e masave të dhunshme në ekonominë kosovare që atëbotë ishte e përqendruar kryesisht në ndërmarrjet shoqërore të kontrolluara nga shteti, pati pasoja drastike në përjashtimin e pothuajse tërë fuqisë punëtorë të përkatësisë shqiptare nga këto ndërmarrje. Kjo situatë e rëndë ekonomiko-sociale shtyri shumicën e këtyre punëtorëve shqiptarë që të kthejnë kokën nga njëri – tjetri e sidomos kah familja që të gjejnë forma të reja të organizimit për të mbijetuar dhe punuar.

Duke u bazuar në madhësitë relativisht të mëdha të familjeve shqiptare por edhe në lidhjet e forta ndërmjet pjesëtarëve të familjes (duke përfshirë këtu edhe me anëtarët e familjeve që jetojnë dhe veprojnë në shtetet e ndryshme të botës), ata u organizuan shumë shpejt për të filluar themelimin e ndërmarrjeve të para në pronësinë e plotë të anëtarëve të familjes. Kështu bizneset familjare vazhduan operimin dhe zhvillimin e tyre në Kosovë dhe ato tani përbëjnë përafërsisht rreth 85% të të gjithë bizneseve që operojnë në Kosovë dhe një pjesë e madhe e tyre i takojnë kategorisë së ndërmarrjeve mikro, të vogla dhe të mesme.

Bizneset familjare në Kosovë përgjatë këtyre viteve të zhvillimit janë ballafaquar me shumë sfida të ndryshme duke përfshirë këtu edhe sfida e natyrës së organizimit të brendshëm. Të gjitha këto sfida paraqesin barriera të ndryshme për këto kompani si në tërheqjen e investitorëve/ partnerëve të huaj, qasjen në fondet financiare por poashtu edhe në tërheqjen e profesionistëve të fushës por që nuk janë anëtar të familjes gjë që reflektohet në paqëndrueshmërinë e zhvillimit të këtyre ndërmarrjeve.

Duke u bazuar në faktin se bizneset familjare po kalojnë në dekadën e dytë dhe të tretë të themelimit të tyre, ato tanimë janë duke u ballafaquar edhe me sfidën e transferimit të pronësisë tek gjeneratat e reja dhe me këtë ballafaqohen edhe me mundësinë e zbehjes dhe shuarjes së tyre. Siç e tregojnë edhe përvojat nga shumë vende të zhvilluara, është një

përqindje e konsiderueshme e bizneseve familjare që shuhën me kalimin e pronësisë tek gjenerata e dytë (për ta ilustruar këtë fakt, në SHBA kjo përqindje shkon deri në 60% - 70%)⁶⁴ ndërsa kjo përqindje arrijnë deri në 90% të shuarjes tek gjenerata e tretë dhe e katërt. Prandaj, të gjitha këto fakte na sugjerojnë se forcimi i parimeve të qeverisjes korporative si dhe e strukturave të qarta qeverisëse në bizneset familjare do t'ju mundësojë ndërmarrjeve kosovare të rrisin qëndrueshmërinë e tyre në ballafaqimin e këtyre sfidave të tranzicionit.

Në përgatitjen e këtij studimi janë shfrytëzuar të dhënat e grumbulluara nga 23 biznese në Kosovë (për shkak të situatës nuk kemi mundur të marrim një numër më të madh të intervistuarve nga ndërmarrjet kosovare). Shumica e këtyre bizneseve që i takojnë kategorisë së ndërmarrjeve të mesme dhe të mëdha, kanë filluar si një iniciativë ndërmarrëse në mesin e vetë familjarëve dhe të miqve. Ndërkohë këto ndërmarrje kanë pasur një rritje dhe zhvillim të aktiviteteve biznesore përgjatë këtyre viteve të afarizmit të tyre. Në bazë të këtyre të dhënave që i kemi marrë nga kompanitë e kontaktuara kemi konstatuar se përkundër rritjeve të shënuara në zhvillimin ekonomik të këtyre ndërmarrjeve dhe të mirave materiale që kanë krijuar për vetë pronarët e tyre, këto ndërmarrje kanë një nivel të ulët të zbatimit të qeverisjes korporative në vetë strukturat organizative të këtyre ndërmarrjeve.

Rrjedhimisht, ne besojmë se të gjithë hisedarët vendimmarrës në Kosovë duke u nisur nga Ministritë dhe institucionet kompetente duke përfshirë këtu edhe organizatat mbështetëse për bizneset (odat dhe asociacionet profesionale që mbështesin ndërmarrjet në Kosovë) duhet urgjentisht të krijojnë parakushtet për inkorporimin dhe zbatimin e kornizës së qeverisjes korporative në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në Kosovë. Kjo do të rezultonte në konsolidimin e plotë të ndërmarrjeve kosovare si dhe në rritjen e performancës së tyre që në fund ndikon edhe në zhvillimin ekonomik të vendit.

⁶⁴ Seriali televiziv “The Profit” realizuar nga biznesmeni Marcus Lemonis, sezoni 03, episodi 06 (min. 13)

2. REZULTATET E ANKETËS

2.1 Informata të përgjithshme për kompanitë

Në pjesën e parë të anketës ne jemi fokusuar në aspektin e analizës së strukturës pronësore të këtyre ndërmarrjeve dhe kemi konstatuar se rreth 34% janë biznese individuale, 14 % janë ortakëri (partneritete), rreth 44% janë shoqëri me përgjegjësi të kufizuar ndërsa 12% kompani me status korporate. Pjesa e mbetur prej 5% janë biznese të organizuara në disa forma tjera të organizimit (për shembull ndërmarrje të përbashkëta). Në bazë të analizës së bërë del se shumica e këtyre bizneseve familjare të kontaktuara për këtë anketë kanë selinë e tyre qendrore në Prishtinë 48% (ose në numër – 11 ndërmarrje), Prizren 17% (4 ndërmarrje), Ferizaj 13% (3 ndërmarrje) dhe Gjilan janë 9% (2 ndërmarrje). Tri ndërmarrjet tjera janë të shpërndara në qytetet tjera të Kosovës (Pejë, Lipjan dhe Klinë). Ndërsa sa i përketë vendit të origjinës së pronarëve të këtyre bizneseve rreth 87% (apo 20 ndërmarrje) janë në pronësi të pronarëve vendas, ndërsa 13% (apo 3 ndërmarrje) janë në pronësi të përzier (partneritete në mes të pronarëve vendor dhe të huaj).

Në aspektin e fuqisë financiare mund të themi rreth 26% e bizneseve të anketuara kanë konfirmuar se janë biznese të vogla me një qarkullimi mesatar vjetor më të vogël se €1 milion ndërsa shumica e kompanive të tjera (rreth 74%) kanë qarkullim vjetor mbi €1 milion. Nëse këtë grup të kompanive e ndajmë në kategori tjera i bie se rreth 35% e kompanive të anketuara kanë deklaruar se qarkullimi mesatar vjetor i tyre është mes 1 milion dhe 10 milion EUR; pastaj 13% e kompanive kanë raportuar qarkullim vjetor në mes 10 milion – 50 milion EUR; dhe pjesa e mbetur prej përafërsisht 26% e kompanive të anketuara kanë qarkullim vjetor mbi 50 milion EUR.

Tek ndërmarrjet e intervistuar kemi konstatuar se numri mesatar i të punësuarve është 272, ku ndërmarrja me numrin më të madh i ka 3300 punëtorë ndërsa ajo me numrin më të vogël i ka 12 punëtor, respektivisht. Nëse nga kjo analizë i mënjanojmë dy ndërmarrje nga sektori i shitjes me pakicë që kanë numrin më të madh të punëtorëve (diku rreth 5,000 punëtorë në

të dy kompanitë) atëherë konstatojmë se numri mesatar i punëtorëve të punësuar në kompanitë e anketuara është 183 punëtorësh.

Vlen të ceket se këto biznese në 80% të rasteve punësojnë numër të konsiderueshëm të anëtarëve të familjes së ngushtë dhe të gjerë duke kontribuar kështu në zbutjen e problemit të papunësisë me anë të krijimit të vendeve të reja të punës dhe përkujdesjes për familjarët si një prej virtyteve që i ka populli shqiptar kudo që është duke vepruar dhe jetuar.

Këto ndërmarrje të anketuara kanë një periudhë relativisht të gjatë të operimit të tyre në Kosovë dhe shikuar nga vitet e tyre të themelimit mund të themi se një pjesë relativisht e madhe afro 30% (7 ndërmarrje). Pjesa më e madhe prej më tepër se 40% (apo 10 ndërmarrje) janë themeluar në periudhën e pasluftës ndërsa rreth 22% (apo 5 ndërmarrje) operojnë që nga periudha e shpalljes së pavarësisë së Kosovës, d.m.th. pas vitit 2008. Shumica prej tyre bëjnë pjesë në industrinë e tregtisë dhe distribucionit. Sektorët e tjerë të cilët dominojnë në mostër janë sektori i prodhimit dhe shërbimeve.

2.2 Struktura pronësore e kompanive

Në pjesën e dytë të anketës ne jemi fokusuar në aspektin e analizës së strukturës pronësore të këtyre ndërmarrjeve dhe kemi konstatuar se rreth 34% janë biznese individuale, 14 % janë ortakëri (partneritete), rreth 44% janë shoqëri me përgjegjësi të kufizuar ndërsa 12% kompani me status korporate.

Duke u nisë nga fakti se nga mostra e marrë për këtë analizë kemi një shumicë të madhe (rreth 80% apo 18 ndërmarrje) si biznese familjare dhe vetëm 5 biznese janë deklaruar se janë partneritete/ortakëri. Kjo informatë tregon se duhet ti kushtohet një rëndësi shumë çështjeve që kanë të bëjnë me qeverisjen korporative dhe me sfidat që ballafaqohen nga tranzicioni mes gjeneratave. Siç u tha më lartë, shumë nga bizneset familjare shuhën me kalimin e menaxhimit prej një gjenerate në tjetrën edhe ne kemi synuar të dimë se si qëndrojnë kompanitë e anketuara në këtë aspekt. Prandaj nga mostra e marrë kemi konkluduar se rreth 57% (apo 13 ndërmarrje) janë nën menaxhimin e gjeneratës së parë apo vetë themeluesve të kompanisë ndërsa rreth 30% (apo 7 ndërmarrje) janë bartur tek gjenerata

e dytë pasardhëse. Kjo tregon se kompanitë kosovare tek tani kanë filluar të bëjnë bartjen tek gjeneratat e reja dhe të ballafaqohen me sfidat e tranzicioni prandaj duhet të ndërmerren të gjitha veprimet e duhura për forcimin e konceptit të qeverisjes korporative në këto ndërmarrje në mënyrë që këto sfida të përballohen më lehtë dhe të mos kenë pasoja dramatike siç tregojnë përvojat nga vendet tjera.

Një aspekt tjetër që jemi munduar ta trajtojmë në këtë studim, është edhe struktura e pronësisë respektivisht përbërja e aksionarëve tek kompanitë e anketuara. Nga të dhënat e përpunuara del se rreth 60% (18 ndërmarrje) e bizneseve janë në pronësi të anëtarëve të familjes; rreth 22% (apo 5 ndërmarrje) janë në pronësi mikste mes anëtarëve të familjes dhe miqve tjerë dhe rreth 18% (apo 4 ndërmarrje) në partneritet mes aksionarëve vendor dhe atyre ndërkombëtar. Kur janë pyetur kompanitë se si preferojnë të bëjnë bartjen e pronësisë të kompanive në të ardhmë, të anketuarit kanë thënë se shumica prej rreth 47% (apo 11 ndërmarrje) planifikojnë tua bartin pasardhësve në të ardhmen; më pastaj 44% (apo 10 ndërmarrje) janë të hapur tua hapin mundësinë miqve dhe investitorëve tjerë për të bashkëinvestuar në pronësinë e kompanisë ndërsa pjesa e mbetur prej 9% (dy ndërmarrje) janë të hapura të shesin në tërësi kompanitë e tyre në tregun e lirë (apo në bursë të aksioneve).

2.3 Struktura e bordeve në kompanitë e intervistuar

Duke u nisë nga fakti se afro 90% e bizneseve në Kosovë janë biznese familjare atëherë kjo konfirmohet edhe nga rezultatet e kësaj ankete ku tregohet se rreth 85% janë biznese që janë në pronësi të anëtarëve të familjeve. Në këtë pjesë të anketës jemi përqendruar në aspektin strukturor të bordeve udhëheqëse në kompanitë kosovare duke e pasur parasysh se pikërisht udhëheqja e kompanisë në pronësi të anëtarëve të familjes nganjëherë është barriera kryesore në mos-zhvillimin e duhur të kompanisë. Në përgjithësi është vërejtur se bizneset familjare (sidomos ato në pronësi të gjeneratës së parë) kanë një performancë mjaft të mirë në menaxhimin e përditshëm të kompanisë dhe marrjen e vendimeve ad-hoc mirëpo dështojnë në planifikimin dhe vendimmarrjen afatgjate që ndërlidhen zhvillimin strategjik të kompanisë. Për këtë arsye kompanitë që kanë potencial zhvillimor duhet që domosdoshmërisht të vendosin edhe Bordin e Drejtorëve që është një mekanizëm që ndihmon edhe strukturën menaxhuese të kompanisë por edhe vetë pronarët që të

identifikojnë drejtimet e tyre në aspektin afat-mesëm dhe afat-gjatë se kah duhet të orientohej kompania por edhe të marrin vendimet strategjike që ua lehtëson barrën kryesore menaxhmentit të kompanisë. Nga informatat e mbledhura nga kompanitë e anketuara mund të shohim se akoma ekziston një keqkuptim për nocionin Bord i Drejtorëve pasi që në shumë raste ky bord nënkupton edhe strukturën menaxhuese të kompanisë. Kështu nga rezultatet e anketës së bërë mund të shohim se më shumë se dy e treta (78%) e kompanive të anketuara janë përgjigjur se kanë Bord të Drejtorëve në kompanitë e tyre. Pra, në bazë të inpleteve të pranuar nga 18 ndërmarrje kanë konfirmuar se kanë Bord të Drejtorëve (ose struktura udhëheqëse që ata i konsiderojnë si të tilla) ndërsa janë 6 ndërmarrje që nuk kanë Bord të Drejtorëve dhe në mesin e tyre shumica janë edhe shoqëri tregtare me status të biznesit individual që në bazë legjislacionit në fuqi themelimi i një bordi të këtillë është opsionale dhe në diskrecionin e plotë të vetë aksionarëve të shoqërisë tregtare.

Ne, poashtu në mostrën tonë, kemi bërë krahasimin e madhësisë së Bordeve të Drejtorëve në kompanitë e anketuara kosovare që posedojnë Bord të Drejtorëve. Prandaj, nëse marrim për bazë të dhënat zyrtare se numri i anëtarëve të Bordeve të Drejtorëve në Bashkimin Europian është 7.4 anëtarë (e në disa shtete të BE-së variron ku në Gjermani është 8.9, Francë 8.8 e diku shkon më pak si në Itali ku është 6.9, për më shumë informata shih fig. 7).⁶⁵ Krahasuar me këto të dhëna, bizneset familjare në Kosovë kanë numër relativisht më të ulët ku shumica prej 60% (apo 10 ndërmarrje) kanë Bord të Drejtorëve prej 5 anëtarëve, mandej rreth 30% (5 ndërmarrje) kanë 7 anëtarë në Bordin e Drejtorëve pasiqë edhe madhësia e këtyre korporative është më e madhe; pastaj rreth 10% (dy ndërmarrje) kanë Bord të Drejtorëve të vogël të përbërë nga vetëm 3 anëtarë. Kur i krahasojmë kompanitë e anketuara nga aspekti i numrit të anëtarëve në Bordet e Drejtorëve e shohim se shumica e kompanive që kanë qarkullim financiar më të lartë (më shumë se 50 milion EUR) kanë më shumë se 7 anëtarë në Bordet e Drejtorëve.

⁶⁵ Russell Reynolds Associate, 2014 “Survey of the Corporate Governance Practices in European Family Businesses”, me shume info mund te gjeni ne ueblinkun: <http://www.russellreynolds.com/content/survey-corporate-governance-practices>

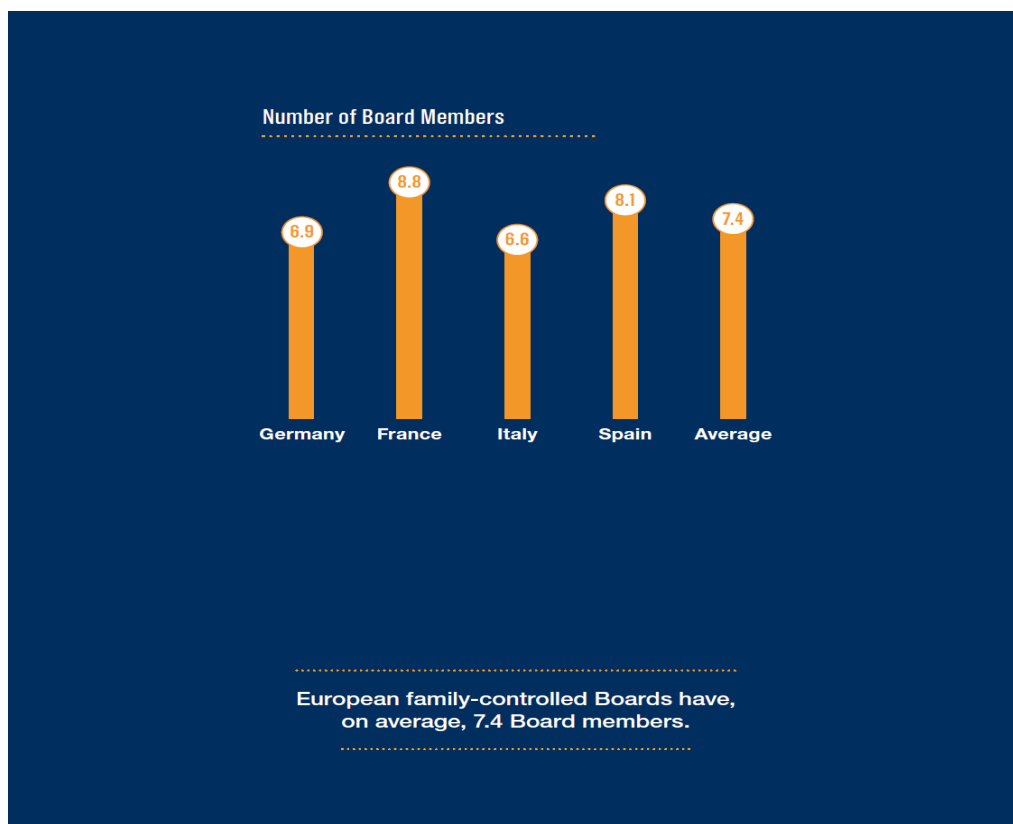


Fig. 8. Përbërja e bordeve në bizneset familjare në disa vende të Europës

Lidhur me këtë, Qeveria e Kosovës është zotuar ta rregulloj këtë çështje edhe me kornizë të duhur ligjore në mënyrë që këto norma ligjore të obligohen dhe të respektohen nga shoqëritë tregtare që operojnë në Kosovë. Rrjedhimisht, Ministria e Tregtisë dhe Industrisë (MTI) ka hartuar Ligjin 06/L-016 për Shoqëritë Tregtare që në mënyrë eksplicite e rregullon çështjen e themelimit të Bordeve të Drejtorëve për format e ndryshme të organizimit të ndërmarrjeve. Kështu, ligji në fjalë për Shoqëritë Tregtare me Përgjegjësi të Kufizuar (SHPK) e lejon mundësinë që këto ndërmarrje në bazë të vullnetit të tyre të lirë të kenë edhe Bordin e Drejtorëve ndërsa kur bëhet fjalë për Shoqëritë Aksionare (SHA) atëherë ky ligj e potencon obligimin ligjor që këto shoqëri tregtare duhet me patjetër që të kenë Bord të Drejtorëve. Bile këtu ka ardhur në shprehje edhe avancimi i të drejtave ligjore për komunitetin e gjinisë femërore ku me insistimin e korpusit të deputeteve femra në Kuvendin e Kosovës është përfshirë obligimi që 40% e anëtarëve të Bordit të Drejtorëve të jenë femra dhe në këtë aspekt Kosova është renditur në mesin e shteteve më të zhvilluara në botë krahas SHBA-së dhe Norvegjisë për sa i përketë diskriminimit pozitiv gjinor në përbërjen e Bordeve të Drejtorëve.

Ndërsa sa i përketë madhësisë së Bordit të Drejtorëve, Ligji i për Shoqëritë Tregtare jep një kornizë të lehtë rregulluese dhe për SHA-të me numër të vogël të aksionarëve (deri më 10 aksionarë) atëherë mund të kenë Bord prej 1 e më tepër anëtarë ndërsa SHA-të me numër prej më shumë se 10 aksionarë duhet të kenë mbi 3 anëtarë në Bordin e tyre të Drejtorëve. Në anën tjetër, SHA-të me tepër se 100 aksionarë nuk mund të kenë shumicë të anëtarëve të familjes në Bordin e Drejtorëve ndërsa SHA-të me numër më të lartë se 250 aksionarë me së paku 3 anëtarë të pavarur në përbërjen e Bordit të Drejtorëve.

Kur jemi te pavarësia e drejtorëve, Ligji për Shoqëritë Tregtare poashtu përcakton të gjitha kriteret në bazë të së cilave determinohet nëse një kandidatë është i pavarur dhe a mund të emërohet si i tillë në Bordin e Drejtorëve të shoqërisë tregtare. Fuqizimi i mëtejme i këtij aspekti në prezencën sa më të madhe të drejtorëve të pavarur në Bordet e Drejtorëve është një mundësi e mirë për zhvillimin e mëtejme të kompanive kosovare të cilat janë të mbipopulluara ekskluzivisht nga vetë pronarët apo anëtarët e ngushtë të familjes. Përderisa angazhimi i drejtorëve të pavarur mund të sjell përfitime të ndryshme duke filluar nga ofrimi i një perspektive të re në trajtimin e temave me të cilat ballafaqohet kompania, gjetjen e modaliteteve tjera në bazë të ekspertizave në ndërmarrjet e ngjashme e deri te rrjetëzimi dhe fuqizimi i kontakteve të reja me blerës dhe furnizues të rinj.

Në terma praktikë, angazhimi i drejtorëve të pavarur sjell përfitime edhe për një aspekt tjetër që ligji në fjalë është munduar të rregulloj edhe me insistimin e institucioneve financiare ndërkombëtare siç është IFC. Kjo organizatë e ka ofruar mbështetjen profesionale në formë të ekspertizës për rregullimin e çështjeve që ndërlidhen me mbrojtjen e aksionarëve minoritarë (deri 5% të aksioneve) që në të shumtën e rasteve nuk përfillen nga aksionarët e mëdhenj (sidomos kjo është e theksuar tek bizneset familjare).

Nga të dhënat e përpunuara, del se Bordet e Drejtorëve të kompanive të anketuara përbëhen nga Drejtorët/menaxherët e lartë të kompanisë në 60% (apo në 14 ndërmarrje); dy ndërmarrje (9%) kanë në përbërjen e Bordit të Drejtorëve vetëm pronarët si dhe një ndërmarrje (5%) kanë anëtarë të pavarur në Bordin e Drejtorëve. Ndërsa sa i përketë frekuencës së mbajtjeve

të takimeve të Bordit të Drejtorëve në kompanitë e anketuara që kanë borde të këtilla, mund të shohim mbledhjet mujore të Bordit të Drejtorëve mbahen në 55% të rasteve ndërsa mbledhjet javore mbahen 45% të kompanive.

Në bazë të praktikave më të mira nga vendet e zhvilluara rekomandohet që Bordi i Drejtorëve së paku të takohet në takime të rregullta mujore në mënyrë që të mos lihen zbrazëtira në shkëmbimin e informatave në mes të menaxhmentit dhe Bordit (si përfaqësues të pronarëve) si dhe anëtarët e Bordit të jenë në gjendje të vlerësojnë situatën dhe të marrin vendime meritorë në kohë të duhur në bazë të informatave të sakta dhe me kohë. Takimet më të shpeshta mund të ndodhin në raste përjashtuese (emergjenca, etj.) sepse mandej përzihen në kompetencat e menaxhmentit dhe merren me çështje të përditshme të tyre. Në bazë të statistikave europiane, Spanja mban përqindjen më të lartë të frekuencës së takimeve të bordit me 6.9 takime brenda viti ndërsa Gjermania mban mesatarisht 3.9 takime të bordit përgjatë një viti kalendarik.

Sa i përketë menaxhimit të përditshëm të kompanisë, nga rezultatet e anketës mund të shohim se bizneset familjare në Kosovë nuk dallojnë aspak nga bizneset e ngjashme në vendet në zhvillim. Te ky konstatim mund të vijmë nëse i shohim të dhënat se diku rreth 78% (apo 18 ndërmarrje) vetë pronarët merren me punët e përditshme të udhëheqjes të kompanisë dhe mbajnë pozitën e Drejtorit (Kryeshefit Ekzekutiv) ndërsa vetëm 22% (5 ndërmarrje) kanë punësuar ekspertë profesionistë të pavarur në pozitën më të lartë menaxheriale që mirren me punët e menaxhimit të përditshëm të kompanisë.

Aspekti tjetër i rëndësishëm që ndërlidhet me komunikimin dhe transparencën e marrëdhënieve në mes të menaxhmentit dhe pronarëve të kompanisë është edhe çështja e përgatitjes së raporteve financiare (duke përfshirë edhe raportet e auditimit) si dhe përcjellja e këtyre të dhënave tek aksionarët e kompanisë. Siç e shohim nga të dhënat e përpunuara të anketës, gati në të gjitha kompanitë e intervistuar ekziston një komunikim mjaft i mirë në mes të menaxhmentit dhe pronarëve (ndoshta kjo nga fakti se ata punojnë bashkë në baza ditore). Kështu, rreth 22% e kompanive i informojnë pronarët lidhur me raportimet financiare nëpërmjet takimeve të rregullta ndërsa 78% e kompanive këto raportime

financiare i dërgojnë nëpërmjet emailave dhe formave tjera të komunikimit me shkrim. Ndërsa sa i përket auditimit të brendshëm që bëhet në këto ndërmarrje, janë diku rreth 48% (11 kompani) që angazhojnë kompani të specializuara të auditimit për të bërë raporte të pavarura profesionale ndërsa rreth 22% (5 ndërmarrje) që përpilojnë raporte të brendshme të auditimit. Vetëm 7 kompani të mbetura (apo rreth 30%) nuk përpilojnë raporte të auditimit për aktivitetet e tyre biznesore.

2.4 Zbatimi i qeverisjes korporative dhe çështjet tjera organizative – pronësore

Pjesa e fundit e anketës së bërë me kompanitë kosovare kishte të bënte me parimet e qeverisjes korporative dhe zbatimin e tyre në kompanitë e tyre. Si pikë fillestare do të marrim faktin se te gjitha kompanitë e anketuara kanë konfirmuar se kanë rregullore të brendshme që rregullon procedurat e brendshme të aktiviteteve rreth menaxhimit të kompanisë duke përfshirë këtu edhe kodin e mirësjelljes.

Parimet universale të qeverisjes korporative që mbizotërojnë në të gjitha kontinentet e botës mund të konsiderohen parimet e Organizatës për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik ose siç njihen – parimet e OECD-së. Në pyetjen tonë se sa janë kompanitë kosovare të informuara për këto parime universale përgjigjet e marrura nga respondentët ishin mjaft realiste. Kështu 28% e kompanive të anketuara konfirmuan se kanë njohuri për parimet e OECD-së dhe 32% e kompanive na treguan se kanë informata të pakta dhe bazike për këto parime derisa rreth 40% e kompanive të anketuara kanë treguar se nuk kanë njohuri fare lidhur me këto parime specifike. Ky fakt rrjedh edhe nga mos-prezenca e mekanizmave të OECD-së në territorin e Republikës së Kosovës në formë të një përfaqësie të saj ose mungesa e një projekti të veçantë që do të fuqizonte vetëdijesimin e kompanive kosovare lidhur me zbatimin e parimeve të kësaj organizate e që do të sjellin përfitime të mëdha në rregullimin e qeverisjes korporative në ndërmarrjet kosovare.

Në anën tjetër, një organizatë tjetër ndërkombëtare – IFC që është pjesë e Grupit të Bankës Botërore) ka qenë mjaft aktive në bazë të aktiviteteve të zyrës përfaqësuese në Kosovë por edhe nëpërmjet projekteve rajonale dhe të fokusuara në fushën e qeverisjes korporative. Si

rezultat i kësaj, disa nga kompanitë e anketuara kanë konfirmuar se kanë pasur bashkëpunim me Zyrën e IFC-së në Kosovë dhe si rezultat i këtij bashkëpunimi, ata sot kanë një perceptim më të plotë për konceptin e qeverisjes korporative dhe kanë arrite që disa nga parimet kyçe të qeverisjes korporative ti zbatojnë në ndërmarrjet e tyre. Në këtë mënyrë, rreth 13% tanimë i kanë inkorporuar parimet e qeverisjes korporative në dokumentet udhëheqëse të kompanisë siç janë statutet dhe aktet tjera rregullatorë të kompanisë; pastaj rreth 60% e respondentëve kanë filluar ti zbatojnë pjesërisht; ndërsa pjesa e mbetur prej 27% nuk kanë zbatuar asnjë nga parimet e qeverisjes korporative.

Perceptimi i pronarëve dhe menaxherëve të bizneseve familjare lidhur me përfitimet dhe incentivat/stimujt që do të mund ti përfitonin nga implementimi i konceptit të qeverisjes korporative në ndërmarrjet e tyre është mjaft i vlefshëm për këtë analizë të shkurtër. Prandaj në pjesën e fundit kemi kërkuar nga respondentët që të nënvizojnë se cili është përfitimi kryesor nga zbatimi i qeverisjes korporative në ndërmarrjet e tyre. Lidhur me këtë, gati gjysma e respondentëve rreth 48% e tyre kanë potencuar se përfitimi kryesor i tyre do të ishte menaxhimi apo udhëheqja më e mirë me kompaninë që nënkupton se do të kishte një shkëmbim më të mirë në mes të menaxherëve dhe pronarëve të kompanisë.

Përgjigjja e dytë e listuar nga vetë respondentët në nivel prej 22% e potencon dëshirën e tyre se me zbatimin e qeverisjes korporative do të rregullohen dhe lehtësohen proceset dhe procedurat rreth tranzicionit të vendimmarrjes nga njëra gjeneratë tek gjenerata pasuese. Kjo për vetë faktin se pas 20-30 vjet të ekzistencës së tyre, tani disa nga bizneset familjare kosovare janë në këtë pikën kritike të tranzicionit mes gjeneratave prandaj vendosja e një mekanizmi rregullues do të ndihmonte këto ndërmarrje ti tejkalonin problemet e tanishme dhe të shikojnë mundësitë e zhvillimit të mëtejshëm ekonomik.

Grupi i tretë i përgjigjeve që arrin rreth 17% e thekson se përfitimi kryesor nga implementimi i qeverisjes korporative ka të bëjë me ristrukturimin dhe konsolidimin e kompanisë në korniza të reja vendimmarrëse gjë që do të rezultonte në përmirësimin e reputacionit të kompanisë së tyre dhe me këtë do ta bënte më atraktive për investitorët e tjerë (të huaj dhe vendor). Kjo në fakt është edhe qëllimi primar i zbatimit të parimeve të qeverisjes

korporative që nga faza fillestare e dizajnit dhe zbatimit të tyre para disa dekadave dhe që është potencuar nga vetë respondentët ku në grupin e katërt me 9% të tyre e kanë ngritë çështjen e rregullimit më të mirë të sistemit të udhëheqjes në ndërmarrje që nënkupton se kompanitë e anketuara presin që nëpërmjet zbatimit të parimeve të qeverisjes korporative do të rritet edhe efikasiteti i vetë udhëheqjes së ndërmarrjeve në fjalë. Ndërsa aspekti i informimit më të mirë dhe me kohë në mes të strukturave menaxheriale të kompanisë dhe pronarëve të saj është potencuar nga 4% si një çështje që pritet të përmirësohet nga zbatimi i qeverisjes korporative në Kosovë dhe duke pasur ndikim të madh në transparencën dhe transmetimin e informatave lidhur me financat e kompanisë në mes të menaxhmentit dhe pronarëve të kompanisë e që do të përmirësonte proceset e vendimmarrjes në kompanitë kosovare.

Nëse e bëjmë një rekapitullim të të dhënave të pranuar nga kompanitë kosovare e shohim se ato edhe pse nuk e kanë shumë të qartë procesin e implementimit të konceptit të qeverisjes korporative, ato e kanë të qartë se cilat mund të jenë përfitimet e tyre nga ky koncept sidomos përfitimet në aspektin afat-gjatë. Shumë sfida të përditshme me të cilat ballafaqohen këto kompani siç janë: konkurrenca jo-luajale në një treg pa mekanizma të duhur rregullues, fuqia punëtore e pakualifikuar, pamundësia e ndjekjes së hapit me zhvillimet tekniko-teknologjike, dhe shumë faktorë tjerë që ndikojnë në destabilizimin zhvillimor të kompanisë mund të përballohen kompanitë kosovare mirëpo sfidat që dalin nga procesi i tranzicionit të kompanisë nga një gjeneratë tek gjenerata pasuese janë procese të dhimbshme dhe që nuk ka ndonjë formulë tjetër përveç vendosjes së fuqishme të parimeve të qeverisjes së kompanisë në strukturat dhe dokumentet qeverisëse të kompanisë.

Një parakusht i rëndësishëm është konfirmimi i shumicës së kompanive të anketuara se kanë një dokument rregullues ekzistues në ndërmarrjet e tyre. Kjo rrjedh edhe nga obligimi ligjor që një ndërmarrje për tu regjistruar si entitet ekonomik (kjo vlen sidomos për SHPK-të) duhet të prezantoj edhe një *Marrëveshje (Memorandum) të Inkorporimit* që është dokumenti themeltar dhe qeverisës i kompanisë. Prandaj, ne besojmë se çfarëdo iniciativë e pronarëve/menaxhmentit të kompanive qoftë nëpërmjet incentivave nga projektet e ndryshme të donatorëve apo edhe në bazë të vullnetit të mirë të vetë kompanive, parimet e

qeverisjes korporative do të mund të integroheshin lehtësisht në këto dokumente ekzistuese qeverisëse të kompanive.

Një kontribut tejet të rëndësishëm këtu mund të jap edhe Ministria kompetente (Ministria e Tregtisë dhe Industrisë) që në bazë të Ligjit nr.06/L-016 është institucioni përgjegjës për hartimin e Kodit Nacional të qeverisjes korporative që do të fuqizonte zbatimin e këtij kodi dhe pranimin e tij nga një masë e madhe e ndërmarrjeve kosovare sidomos të atyre kompanive që kategorizohen si shoqëri me përgjegjësi të kufizuar (SHPK) e që përbëjnë përqindjen më të madhe të entiteteve ekonomike që operojnë në Kosovë.

VII. KONKLUZAT DHE REKOMANDIMET

1. Konkluzionet e këtij punimi hulumtues

Siç është prezantuar edhe më lartë, bizneset familjare janë motori shtytës i ekonomisë së një vendi. Kosova, si një ekonomi e re e dalë nga një periudhë e stagnacionit ekonomik dhe politik që ka rezultuar edhe me pavarësimin e vendit nga regjimet e dhunshme dhe kolonizatorë, është skajshmërisht e mbështetur në këto biznese. Bizneset familjare në Kosovë historikisht kanë dëshmuar se janë ndër kontribuuesit më të mëdhenj në rrugëtimin tonë për pavarësi dhe krijimin e shtetit të ri – Republikën e Kosovës.

Megjithatë, zhvillimi dhe forcimi i bizneseve familjare nuk është një mision i lehtë dhe i shpejtë. Më herët në kapitujt paraprak të këtij punimi hulumtues, ne kemi prezantuar edhe me problemet dhe sfidat me të cilat ballafaqohen këto biznese sidomos sfidat në aspektin afatgjatë. Mund të theksojmë se sfida kryesore për bizneset familjare jo vetëm në Kosovë (përveç problemit të afarizmit të suksesshëm) është procesi i tranzicionit të pronësisë së kompanisë nga njëra gjeneratë në gjeneratën pasuese.

Më lartë është theksuar fakti se vetëm një përqindje më e vogël (rreth 10%) e bizneseve familjare arrijnë të mbijetojnë përtej gjeneratës së tretë arrijnë të mbijetojnë dhe rreth 70%

dështojnë me bartjen e pronësisë të brezi i dytë. Siç e kemi parë problemet lidhur me tranzicionit ndërmjet gjeneratave të familjes kanë qenë prezentë edhe në kompani me renome botërore dhe në këtë punim kemi trajtuar dy kompani modele të ndryshme: *Cadbury* (Mbretëri e Bashkuar) dhe *El Corte Ingles* (Spanjë) të cilat janë prezantuar në shtojcën C të këtij punimi.

Për këtë arsye, ne mendojmë se qeverisja korporative është një zgjedhje e qëlluar për të ofruar një perspektivë të qëndrueshme për zhvillimin afatgjatë të bizneseve familjare në Kosovë. Sforcimi i konceptit të qeverisjes korporative Do t'ju sjellë përfitime të shumta bizneseve familjare kosovare dhe do t'ju mundësoj që të krijojnë struktura të qëndrueshme qeverisëse në këto kompani që do të vendosin procese të qarta vendimmarrëse për zhvillimin e aktiviteteve të biznesit por dhe të zgjerohen dhe të rriten në aspektin afat-mesëm dhe afatgjatë. Zbatimi i parimeve të qeverisjes së mirë korporative në bizneset familjare poashtu mundëson që të kemi një transparencë më të madhe në vendimmarrje dhe në shpalosjen e informatave financiare si për pronarët e biznesit por poashtu edhe për publikun e gjerë (sidomos për investitorët) gjë që i transformon këto kompani diku e rritur edhe interesimin e tyre për përgjegjësinë shoqërore korporative por në përmirësimin e performancës së tyre financiare.

Republika e Kosovës ka bërë një progres të shënuar në rregullimin e zbatimit të qeverisjes korporative për ndërmarrjet publike (që janë në pronësi të shtetit të Kosovës) si dhe për institucionet e sektorit financiar. Mirëpo, Kosova ka edhe shumë për të bërë duke u përqendruar tani në forcimin e zbatimit të këtij koncepti edhe në ndërmarrjet e sektorit privat e sidomos me ndërmarrjet në pronësi familjare. Kosova me infrastrukturën e rishikuar dhe të plotësuar ligjore, këtu po e potencojmë faktin se me aprovimin e Ligjit të ri për Shoqëritë Tregtare ka arritur të vendos kornizën themelore ligjore që do të obligoj ndërmarrjet e sektorit privat, duke përfshirë këtu edhe bizneset familjare, të kenë obligim të vendosin strukturat themelore në përputhje me parimet kryesore të qeverisjes korporative. Me anë të këtij ligji, Ministria kompetente e Tregtisë dhe Industrisë është e autorizuar të hartoj dhe të vendos në fuqi **Kodin e Qeverisjes Korporative të Kosovës** në një të ardhme të afërte (edhe pse nuk ka ndonjë afat të qartë). Poashtu mund të konkludojmë, se mungon edhe një

mekanizëm tjetër i rëndësishëm që e stimulon edhe zbatimin e qeverisjes korporative dhe hapjen e bizneseve familjare për tërheqjen e investitorëve tjerë që nuk janë anëtarë të familjes. Ky mekanizëm i munguar është **bursa tregtare** (apo siç njihet ndryshe edhe si tregu i aksioneve) dhe do të mundësonte tërheqjen e investitorëve të brendshëm apo të jashtëm por me vlerat reale të tregut si dhe hyrjen/daljen më të lehtë të investitorëve të rinj në bizneset familjare në Kosovë.

Rezultatet e anketës tregojnë se gati të gjitha bizneset e anketuara posedojnë rregullore apo **dokumente që rregullojnë qeverisjen e kompanisë** (e që në të shumtën e rasteve ata i referohen statutit apo edhe dokumenteve interne të kompanisë). Ky fakt është një predispozitë e shkëlqyer për bizneset kosovare pasi që ato dokumente udhëheqëse mund të avancohen tutje duke u plotësuar edhe me parimet udhëheqëse të qeverisjes korporative të cilat ose do të imponohen nëpërmjet zbatimit të Kodit Shtetëror të Qeverisjes Korporative (që do të hartohet nga Qeveria) ose nëpërmjet inkorporimit të parimeve universale të promovuara nga organizatat ndërkombëtare siç janë: OECD dhe IFC-ja. Neve na është konfirmuar nga një shumicë biznesesh të anketuara se ata kanë njohuri për parimet e qeverisjes korporative të OECD/IFC-së por gjatë bisedave informale me pronarët e bizneseve në Kosovë mund të kuptojmë se ata kanë njohuri të cekta dhe informata të mangëta për këto parime prandaj duhet që të investohet më shumë në promovimin dhe ngritjen e vetëdijesimit të biznesmenëve kosovar lidhur me këto parime si dhe në zbatimin e tyre në praktikë

Poashtu, një konkluzë tjetër e rëndësishme është që duhet të investohet edhe më shumë në **fuqizimin e Bordit të Drejtorëve** me inkurajimin e tyre për të përfshirë sa më shumë anëtarë të pavarur dhe profesional në përbërjen e tyre. Edhe pse me infrastrukturën ligjore të deritanishme në Kosovë (që nga vitet e pasluftës e deri më tani) kërkohej kryesisht implementimi i modelit unitar (një nivelesh) të Bordit të Drejtorëve apo siç njihet edhe parimi anglo-sakson i qeverisjes korporative. Tani, me hyrjen në fuqi të Ligjit të ri për Shoqëritë Tregtare, kërkesat ligjore kanë avancuar dhe tani kërkohet krijimi i modelit dual (dy-nivelesh që zbatohet në Gjermani, Holandë e në shumë vende europiane) që nënkupton posedimin e dy bordeve për shumicën e ndërmarrjeve private kosovare. Në fakt, modeli dy-

nivelësh duhet të zbatohet patjetër në rastin e themelimit të shoqërive aksionare ndërsa për shoqëritë me përgjegjësi të kufizuar është opcional dhe mund të zbatohet në bazë të vullnetit të lirë të aksionarëve. Forcimi dhe pavarësimi i një Bordi funksional të Drejtorëve do ti mundësoj pronarëve të kompanisë që të kenë një komunikim më të qartë dhe më transparent me të gjitha strukturat menaxheriale të kompanisë si dhe të ulë në masë të madhe mundësinë e shfaqjes së rasteve abuzive apo korruptive në ndërmarrje. Nëse Bordi i Drejtorëve ka anëtarë të pavarur në përbërjen e tij atëherë kjo sjell përfitime për vetë kompaninë sepse ata janë të cytur që interesin e kompanisë ta vendosin para interesave të familjes apo menaxhementit dhe kjo në aspektin afatgjatë sjell qëndrueshmëri dhe zhvillimin ekonomik, gjë që nuk shihet te bordet të cilat janë në pronësi të vetë familjarëve e që e kanë prioritet përfitimet në aspektin afatshkurtër.

Nisur nga rezultatet e hulumtimit të bërë, mund të konkludojmë se **transparenca dhe publikimi i informatave lidhur me performancën financiare të ndërmarrjeve familjare në Kosovë** është akoma në nivel të ulët. Edhe pse shumica e kompanive të kontaktuara kanë ueb-faqe funksionale për prezantimin dhe promovimin e bizneseve të tyre, ato nuk përmbajnë asnjë informatë lidhur me performancën financiare e as raportet e auditimit të kompanive kosovare.

Transparenca financiare mund të sjellë shumë përfitime për vetë pronarët dhe aksionarët tjerë të kompanisë pasi që nëpërmjet publikimit të tyre ato japin një pasqyrë reale të situatës në të cilën ndodhet kompania e që mund të nxit interesimin dhe besimin e investitorëve të tjerë të investojnë në kompani, të përmirësoj imazhin e kompanisë para partnerëve afarist, të përmirësoj qasjen në burimet financiare si dhe të bëhet atraktive për një strukturë të ekspertëve dhe kuadrove profesional që preferojnë të punojnë në kompani të qëndrueshme.

2. Rekomandimet

Në përfundim të këtij punimi, si rezultat mund të dalin disa rekomandime të përgjithshme dhe të veçanta për fuqizimin e mëtutjeshëm dhe zbatimin e konceptit dhe parimeve të qeverisjes korporative tek ndërmarrjet e sektorit privat (e me rëndësi parësore është implementimi i tyre tek bizneset familjare). Rrjedhimisht, rekomandimet e përpiluara i kam ndarë në katër kategori kryesore duke u bazuar në fushat e veprimit dhe kompetencat e tyre:

I. Qeveria dhe institucionet kompetente qendrore:

Qeveria e Republikës së Kosovës nëpërmjet Ministrive kompetente duhet të vazhdoj edhe më tutje me avancimin e një mjedisi biznesor që do të mirëpres dhe fuqizoj zbatimin e konceptit të qeverisjes korporative edhe në ndërmarrjet e sektorit privat (pasi që zbatimi i tyre në sektorin publik tanimë është rregulluar). Për momentin, Qeveria është duke e zbatuar një kornizë ligjore më të butë që nënkupton se shoqëritë tregtare me përgjegjësi të kufizuar kanë opzione alternative në zbatimin e parimeve të qeverisjes korporative përderisa shoqëritë aksionare e kanë obligative të kenë sistemin me dy-nivele të administrimit të ndërmarrjeve. Prandaj në këtë aspekt, Qeveria duhet të avancoj më tutje kornizën rregulluese ligjore që do të promovonte dhe kërkonte implementimin e sistemit dual të qeverisjes në të gjitha format më të rëndësishme (përjashto këtu vetëm bizneset individuale) në Kosovë.

Për ta përmirësuar më tutje zbatimin e këtij koncepti, Qeveria duhet të hartoj Kodin Shtetëror të Qeverisjes Korporative dhe të promovoj fuqishëm zbatimin e tij. Një mënyrë efikase për të rritur zbatimin e këtij kodi rregullues është që të kërkoj që të gjithë operatorët ekonomik që operojnë në Kosovë e kanë obligim ligjor që të zbatojnë këtë kod ose nëse nuk dëshirojnë duhet të zbatojnë parimin universal *‘bindu ose shpjego’* (eng.. *‘comply or explain’*) që zbatohet në të gjitha ekonomitë e zhvilluara botërore. Me këtë ne i rekomandojmë Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë që të punoj shumë dhe të kemi një kod bashkëkohor të qeverisjes korporative të bazuar në parimet më të mira ndërkombëtare si dhe duke marrë mësimet nga praktikat më të mira ndërkombëtare. Poashtu i rekomandojmë institucioneve kompetente qendrore e këtu mendojmë para së gjithash për Agjencionin për Regjistrimin e Bizneseve,

Administratat Tatimore e Kosovës si dhe Agjencionin Kosovare për Përkrahjen e Investimeve dhe Ndërmarrjeve të Kosovës që të japin kontributet e tyre të rëndësishme për të përgatitur dhe lansuar Kodin Shtetëror të Qeverisjes Korporative në një të ardhme të afërt.

Qeveria dhe Parlamenti i Republikës së Kosovës nëpërmjet komisioneve përkatëse parlamentare duhet të jetë aktive dhe e përfshirë në të gjitha fazat e hartimit të Kodit Shtetëror të Qeverisjes Korporative pasi që ky kod rregullues mund të kërkojë edhe amandamentimin dhe plotësimin e ligjeve ekzistuese por edhe të ligjeve të reja që do të mund të fuqizojnë zbatimin më efikas të këtij kodi rregullues. Kjo do të rezultojë me një proces të koordinuar mirë edhe me palët tjera të interesuara që kanë interesa në këtë proces për të prezantuar pozicionin e tyre që në fund duhet të jap rezultate të rëndësishme në përmirësimin e mëtutjeshëm të ambientit të të bërit biznes në Kosovë por edhe për tërheqjen e investimeve të huaja që do mund të investonin në kompanitë e sektorit privat në Kosovë.

Qeveria duhet të përshpejtojë përpjekjet e saj në përmirësimin e ambientit të përgjithshëm biznesor, e cila po ashtu do të inkurajonte zhvillimin e qeverisjes korporative në bizneset familjare në Kosovë.

II. Komuniteti i donatorëve

Siç e prezantuam edhe më lartë, Kosova ka përfituar shumë nga aktivitetet e organizatave të ndryshme donatore që janë aktive në vend për më tepër se dy dekada. Ndër këto, organizatat që kanë kontribuar më së shumti në fushën e qeverisjes korporative janë: IFC – Korporata Financiare Ndërkombëtare (pjesë e Grupit të Bankës Botëror) si dhe OECD – Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik. Mirëpo ka edhe organizata tjera donatore që mund të japin një kontribut të çmuar në avancimin dhe fuqizimin e mëtutjeshëm të këtij koncepti e këtu mund të hyjnë edhe agjencitë e ndryshme zhvillimore të shteteve të zhvilluara që kanë shënuar progres në këtë fushë. Këtu para së gjithash mund të përmendim organizatat si GIZ (Gjermani), USAID (SHBA), SIDA (Suedi), ADA (Austri), dhe të tjera të ngjashme.

Prandaj, rekomandohet që të gjitha planifikimet për aktivitetet mbështetëse si dhe strategjitë afatmesëm dhe afatgjata në aspektin e mbështetjes së ndërmarrjeve kosovare të këtyre hisedarëve të rëndësishëm duhet të përfshijnë edhe aktivitete qv kanë si objektiv edhe fuqizimin dhe implementimin sa më të gjerë të qeverisjes korporative në NVM-të kosovare e para së gjithash në bizneset familjare që janë shtylla e zhvillimit ekonomik në Kosovë.

Edhe në këtë drejtim, organizatat donatore mund të bashkëpunojnë në të dyja drejtimet: **(i)** bashkëpunimi me Qeverinë e Republikës së Kosovës dhe institucioneve tjera qeverisëse ku mund të fokusohen në draftimin e politikave të favorshme që do të promovonim zbatimin e konceptit të qeverisjes korporative në ndërmarrjet kosovare duke krijuar edhe parakushte sa më të mira për zbatimin e shpejtë të tyre duke krijuar një mjedis të favorshëm për strukturimin e bizneseve familjare në mënyrë që ato të përballojnë sfidat e zakonshme të maturimit të ndërmarrjeve të sektorit privat mirëpo edhe për tu bërë më atraktive dhe më të hapura për investitorët tjerë jashtë familjes (qoftë investitorë të brendshëm apo të jashtëm); dhe **(ii)** mbështetjen e organizatave mbështetëse të biznesit si dhe organizatat tjera joqeveritare që janë aktive në këtë fushë në mënyrë që të kemi një proces të hapur të dialogut publiko – privat që do të mundësoj që zëri i bizneseve dhe përfaqësuesve të ndërmarrjeve kosovare të dëgjohet dhe që e gjitha infrastruktura ligjore të përshtatet me nevojat e bizneseve familjare në Kosovë.

III. Organizatat mbështetëse të biznesit

Organizatat mbështetëse të biznesit ku përfshihen Odat e ndryshme ekonomike, asociacionet profesionale, shoqatat profesionale, etj. mund të japin një kontribut të rëndësishëm në avokimin dhe ngritjen e vetëdijes së institucioneve qeveritare por edhe të shumë hisedarëve për procesin e inkorporimit dhe të zbatimit të konceptit të qeverisjes korporative në Kosovë.

Nga përvojat e vendeve tjera mund të konstatojmë se është shumë e rëndësishme që organizatat mbështetëse të biznesit të ngritin kapacitetet e tyre të brendshme për të promovuar qeverisjen korporative dhe të shndërrohen në urë lidhëse në mes të institucioneve politikë-bërëse qendrore dhe vetë ndërmarrësit/pronarët e biznesit familjar në Kosovë. Në

këtë mënyrë ata e dëshmojnë edhe njëherë se janë hisedarë të rëndësishëm në një proces tjetër të transformimit shoqëror dhe ekonomik dhe përafrimin e bizneseve kosovare me partnerët ndërkombëtarë por edhe në përgatitjen dhe rritjen e konkurrueshmërisë së ndërmarrjeve kosovare në arenën ndërkombëtare.

Në këtë mënyrë, organizatat mbështetëse të bizneseve do të mund të kontribuojnë në disa drejtime:

- i) të bashkëpunojnë me Qeverinë dhe institucionet qendrore në mënyrë që të kenë një mirëkuptim të përbashkët në të ashtuquajturin dialogun publiko-privat ku ata do të mund të prezantonin pozicionin e tyre si gardianë të interesave të ndërmarrjeve kosovare të sektorit privat. Një platformë e përshtatshme për këtë bashkëbisedim është Këshilli Kombëtar për Zhvillim Ekonomik (KKZHE), një mekanizëm ndërqeveritar që udhëhiqet nga Kryeministri i Republikës dhe koordinator i aktiviteteve është Ministria e Tregtisë dhe Industrisë, ndërsa në përbërjen e saj janë edhe të gjitha ministratë përkatëse që kanë të bëjnë me dikasteret ekonomike ndërsa në anën tjetër të tavolinës janë të gjitha organizatat mbështetëse të biznesit ku diskutohen të gjitha temat që kanë të bëjnë me barrierat administrative dhe problemet që i kanë bizneset në relacion me institucionet qeveritare. Këto organizata mbështetëse mund të japin poashtu një kontribut të vlerësuar edhe në procesin e ligj-bërjes duke marrë pjesë apo dërguar komentet e tyre përkatëse gjatë procesit të konsultimit publik për të gjitha ligjet dhe aktet sekondare ligjore që propozohen nga Ministratë përkatëse dhe që më pastaj procedohen në Kuvendin e Kosovës për të kompletuar procedurat e nevojshme parlamentare nëpër komisionet kompetente ku poashtu mund të jenë aktive dhe të shprehin pozicionin e tyre para se Kuvendi ta thotë fjalën e fundit respektivisht të votoj për këto akte ligjore.
- ii) Të zhvilloj aktivitete të ndryshme duke përfshirë këtu kampanja, vizita studimore, tryeza të rrumbullakëta, punëtori, konferenca dhe seminare të ndryshme që kanë për synim që të ngritin vetëdijesimin e opinionit publik e para së gjithash për

ndërmarrësit kosovar lidhur me përfitimet potenciale nga implementimi i konceptit dhe parimeve të qeverisjes korporative dhe mekanizmave përkatëse të zhvilluara nga organizatat ndërkombëtare.

- iii) Të përgatisë dhe të llojoj lidhur me zyrtarizmin e Kodit të qeverisjes korporative për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (NVM) në Kosovë. Në lidhje me këtë, shoqatat mbështetëse për bizneset mund të themelojnë një organizatë/institut profesional që do të ketë si mision të synuar implementimin dhe fuqizimin e konceptit të qeverisjes korporative në Kosovë e që do të financohej nga këto organizata mbështetëse ose edhe nga të hyrat vetanake për shërbimet e ofruara për NVM-të dhe do ta shndërronin këtë institucion të vetë-qëndrueshëm dhe të pavarur profesionalisht. Rrjedhimisht, ky entitet do të ishte një partner kompetent për Qeverinë e Kosovës për të hartuar kodeksin e lartpërmendur por edhe për fuqizimin e implementimit të obligueshëm të qeverisjes korporative në Kosovë.
- iv) Instituti i propozuar dhe shoqatat mbështetëse për bizneset duhet të përqendrohen edhe në ofrimin e trajnimeve të ndryshme të profilizuara në qeverisje korporative për subjektet ekonomike në Kosovë. Këto trajnime duhet të përshtaten për të gjitha fazat e fitimit të njohurive të reja për të gjithë ndërmarrësit e interesuar kosovar në avancimin e qeverisjes korporative në ndërmarrjet e tyre.

Organizatat më të mëdha mbështetëse për bizneset në Kosovë, siç janë: Oda Ekonomike e Kosovës, Oda Ekonomike Amerikane, Oda Gjermano-Kosovare, etj. duhet të investojnë shumë në zhvillimin e kapacitetet profesionale respektivisht në përgatitjen e drejtorëve profesional dhe të pavarur që do të jenë në dispozicion të ndërmarrësve kosovar për ti kyçur në bordet mbikëqyrëse dhe bordet menaxhuese të NVM-ve kosovare. Këto organizata mund të përgatisin edhe dokumente tjera përcjellëse siç janë: doracakët, shembuj nga rastet studimore ndërkombëtare si dhe rekomandime praktike të cilat do t'ju ndihmonin këtyre ekspertëve të qeverisjes korporative në trajtimin dhe ballafaqimin me situata të përditshme që do të mund të përballen gjatë ushtrimit të funksioneve të tyre në ndërmarrjet ku ata mund të angazhohen në të ardhmen në cilësinë e anëtarëve të pavarur të Bordit të Drejtorëve.

IV. Akademia dhe mediat

Një grup tjetër relevant në procesin e fuqizimit të konceptit të qeverisjes korporative në Kosovë janë edhe komuniteti akademik dhe mediatik (duke përfshirë këtu edhe mediat e shkruara si dhe mediat elektronike).

Për komunitetin akademik, fusha e qeverisjes korporative është një fushë relativisht e re dhe akoma nuk kanë treguar interes të shtuar në përfshirjen e kësaj lënde në plan-programet akademike të universiteteve aktive në Kosovë. Kjo ndoshta ka ardhë edhe si rezultat se niveli i ndërmarrjeve kosovare akoma është në fazën fillestare të zhvillimit dhe duke e pasë parasysh moshën relativisht të re të ndërmarrësve kosovarë (dhe të bizneseve familjare në Kosovë) kjo ka treguar se deri më tani nuk ka ndonjë dukuri të theksuar të paraqitjes së sfidave të zakonshme të bizneseve familjare. Në bazë të informatave që i kemi mbledhur në terren, janë disa universitete private që kanë shprehur interesim për këtë inkorporimin e kësaj lënde mësimore dhe janë disa universitet që tanimë e kanë përfshirë lëndën mësimore mbi qeverisjen korporative në plan-programet e tyre akademike. Megjithatë, ne rekomandojmë që Universiteti i Prishtinës ‘Hasan Prishtina’ respektivisht Fakulteti Ekonomik duhet që sa më shpejt që është e mundur të plotësoj kurrikulat programore duke e përfshirë edhe lëndën për qeverisjen korporative si lëndë mësimore (fillimisht si lëndë zgjedhore e më vonë edhe si lëndë obligative). Besojmë se pas Universitetit Publik të Prishtinës, këtë shembull ta ndjekin edhe universitetet tjera publike dhe private që operojnë në Kosovë dhe japin kontributin e tyre të pazëvendësueshëm në këtë drejtim.

Në anën tjetër, mediat aktive që veprojnë në Kosovë poashtu mund të luajnë një rol të rëndësishëm në ngritjen e vetëdijes së përgjithshme mbi përparësitë që i sjell qeverisja korporative për ndërmarrjet e sektorit privat në Kosovë. Prandaj, ne rekomandojmë që mediat të jenë pjesë përbërëse e këtij eko-sistemi të prezantuar më lartë duke japin kontributin e tyre në: (i) informimin e drejtë dhe të shpejtë me përfitimet që i sjell zbatimi i konceptit dhe parimeve të qeverisjes korporative; (ii) prezantimin e rasteve të suksesshme që kanë zbatuar këto parime dhe rezultatet e arritura në përmirësimin dhe rritjen e

performancës afariste; dhe (iii) përkrahjen dhe mbulimin e aktiviteteve/ngjarjeve që synojnë ngritjen e vetëdijes së opinionit publik në Kosovë lidhur me këtë fushë.

Në këtë aspekt, një ndihmë të madhe mund të japin edhe mediat sociale që do të mundësonin që të gjitha informatat rreth qeverisjes korporative në Kosovë të shpërndahen në masë të madhe duke pasë parasysh numrin e madh të përdoruesve aktiv në rrjetet sociale në Kosovë.

3. Kufizimet e këtij punimi

Ky studim është ballafaquar edhe me disa kufizime që kanë pasë ndikim në realizimin e këtij studimi në kohë dhe në të dhëna. Kufizimi i parë ka qenë rrethanat ekzistuese në kohën kur është bërë ky studim që është karakterizuar me një gjendje të vështirësuar për shkak të pandemisë globale që po mbretëron në të gjitha kontinentet anekënd botës duke përfshirë këtu edhe rajonin tonë (Europa Juglindore). Kjo rrethanë ekzistuese ka pasë ndikim shumë-dimensional në realizimin e anketës por edhe të studimit në tërësi pasi që shumë aktivitete të planifikuara studimore nuk kanë mund të realizohen ose janë realizuar në mënyrë virtuale (elektronike) për shkak të kufizimeve në lëvizje jashtë ambienteve.

Kufizimi i dytë ka të bëjë me mënyrën e mbledhjes së të dhënave dhe procesit të përzgjedhjes së ndërmarrjeve familjare që do të shërbejnë si mostra për këtë studim. Ne jemi bazuar nga listat e kompanive që ekzistojnë në regjistrat e ARBK-së dhe odave ekonomike si dhe organizatave tjera mbështetëse të bizneseve që veprojnë në Kosovë. Fillimisht, është bërë përzgjedhja e rreth 50 ndërmarrjeve kosovare në bazë të kriterëve të caktuar mirëpo kemi arritë që të marrim informata kthyes nga 23 ndërmarrje dhe duke e pasë parasysh rrethanat ekzistuese mendoj që ky është një bashkëpunim i kënaqshëm me kompanitë kosovare. Një kufizim tjetër, ka qenë edhe metoda e komunikimit me respondentët ku jemi bazuar kryesisht në komunikimin me shkrim (posta elektronike) dhe me telefona mobil duke pasë parasysh kufizimet në lëvizje që kanë mbretëruar në Kosovë si masa mbrojtëse qeveritare në luftimin e pandemisë globale.

Si masë e tretë e kufizimit, kanë qenë edhe pranimi i të dhënave nga një kategori e respondentëve që kanë një kënd-vështrim mjaft homogjen lidhur me qeverisjen korporative. Kjo vjen nga fakti se rreth 90% e respondentëve vijnë nga bizneset familjare dhe kanë rol vendimmarrës në kompanitë e tyre. Kjo vërteton faktin se bizneset familjare në Kosovë pakashumë janë në stadin e ngjashëm të zhvillimit dhe pakashumë ballafaqohen me sfidat e përbashkëta zhvillimore.

Së fundi, kufizimi tjetër ka qenë se në përgatitjen e këtij kufizimi jemi bazuar në ndërmarrjet që veprojnë në qytetet e mëdha (Prishtinë, Prizren, Ferizaj) dhe në ato pak më të mëdha (Gjilan, Gjakovë, Lipjan) mirëpo nuk kemi marrë ndonjë përgjigje nga kompanitë që operojnë në qytetet e vogla dhe rajonet rurale në Kosovë. Prandaj, nuk përjashtohet mundësia që ndërmarrjet në këto rajone mund të kenë qëndrime të ndryshme me ndërmarrjet që kanë qenë subjekt i këtij studimi. Ne besojmë se në të ardhmen, shumë nga hisedarët e përmendur në këtë punim do të vazhdojnë me studime tjera gjithëpërfshirëse në mënyrë që të kemi një vlerësim sa më real të perceptcionit të ndërmarrjeve/bizneseve familjare për zbatimin e qeverisjes korporative në Kosovë.

BIBLOGRAFIA

Libra të botuar dhe elektronik:

Agrawal, Anup and Charles R. Knoeber, 1996, “*Firm performance and mechanism to control agency problem between managers and shareholders*”, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 31(3)

Aguilera, R., Cuervo-Cazurra, A., and Kim, S. 2009. “*Taking stock of research on codes of good governance*”, in López Iturriaga, F. J. (Ed.), “Codes of Good Governance Around the World”. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers

Aguilera, R., and Cuervo-Cazurra, A. 2009. “*Codes of good governance*”. Corporate Governance: An International Review, 17(3): 376-387

Bakan, J., 2006, „*Korporacija*“, Mirakul d.o.o, Zagreb

Berle, A., Means. G, 1967 “*The Modern Corporation and Private Property*”, (2nd edition Harcourt, Brace and World, New York) [ISBN 0-88738-887-6](#)

Fiti, T. & Ramadani, V. 2013, “*Ndërmarrësia*”, Universiteti i Evropës Jug-Lindore, Tetovë

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollum Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). “*Generations to generations: Life cycles of the family business*”. Boston: Harvard Business School Press.

Hopt Klaus, J. & Leyens Patrick C., 2004. “[Board Models in Europe – Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy](#),” [European Company and Financial Law Review](#), De Gruyter, vol. 1(2).

Hisrich. R. D. and Peters, M. P., 2017, “*Entrepreneurship*,” 10th Edition, McGraw-Hill, Boston, USA

Kim, K. A., Nofsinger, J. R., and Mohr, D. J. 2009 „*Corporate Governance*“, Prentice Hall, New Jersey, USA

Larcker, d., Tayan, B., 2011, “*Corporate Governance Matters*”. FT Press, New Jersey, USA

Maher, M., Andersson, Th., 1999, “*Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*”, OECD

Mckenzie, K. & Danforth, S., 2009, “*Problem definition, exploratory research, and the research proces*” Fun City Gaming, Inc.

Peters, J.F.M., 1998 “*Monitoring Corporate Governance in Nederland 1998*”, Kluwer, Netherlands

Ramadani, V. and Hoy, F. 2015, “*Context and Uniqueness of the Family Business*”, Springer International Publishing, Switzerland

Russell Reynolds Associate, 2014 “*Survey of the Corporate Governance Practices in European Family Businesses*”. Më shumë info mund të gjeni në web-faqen: <http://www.russellreynolds.com/content/survey-corporate-governance-practices>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2007, “*Research Methods for Business Students*”, fourth edition. Harlow, England: Pearson Education Limited

Schmidt, R.H. 2003, “*Corporate Governance in Germany: An Economic Perspective*”, Center for Financial Studies, Frankfurt, Germany.

Shleifer, A., Vishny, R. W., 1997, „*A Survey of Corporate Governance*“, The Journal of Finance.

Škrtić M.; Mikić M. (2011). “*Poduzetništvo*”. Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o

Gashi, G and Ramadani, V., “*Family Business in the Republic of Kosovo: Some General Issues*” in Ramadani, V. and Schneider, R.C. (Eds.), 2013, “*Entrepreneurship in the Balkans: Diversity, Support and Prospects*, Springer (NY)

Sir Adrian Cadbury, 2000, “*Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow’s Company from Today’s*” Egon Zehnder International.

Publikime dhe Raporte:

EBRD (2017), “*Corporate Governance in Transition Economies: Albania Country Report*”.

European Corporate Governance Institute (ECGI), “*Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.*”

Eumedion, “*Manual: Corporate Governance*” (2008). Ky dokument mund të gjendet edhe në këtë ueb-link: <http://www.eumedion.nl/en/public/knowledgenetwork/manual/2008-manual-corporate-governance.pdf>

Family Business Network International (FBNI), 2008, “*Family Business International Monitor*”. Më shumë info mund të gjeni në web-faqen www.fbn-i.org

Financial Reporting Council (FRC), “*The UK Corporate Governance Code*”.

Financial Reporting Council (FRC), “*The UK Stewardship Code*” (July 2010).

Korporata Ndërkombëtare Financiare – IFC, “*Manuali i IFC-së për qeverisjen e Biznesit Familjar*”

International Family Enterprise Research Academy (IFERA), “*International Family Business Survey 2003*”. Më shumë info mund të gjeni në web-faqen: www.ifera.org

International Corporate Governance Network, “*ICGN Global Corporate Governance Principles: Revised*” (2009)

OECD (2004), “*Policy Brief: The OECD Principles of Corporate Governance*”.

“*Qeverisja Korporative në Ndërmarrjet Shtetërore: Udhëzues*”, World Bank Group, ISBN 978-1-4648-0222-5

“*Qeverisja korporative në bizneset familjare në Kosovë*”, Instituti RIINVEST, 2015

“*Qeverisja Korporative në Ndërmarrjet Shtetërore – Udhëzues*”, botuar nga Grupi i Bankës Botërore, 2010.

Stanford Institutional Investors’ Forum at Stanford Law School, “*The Clapman Report*”.

Sejdiu, R., Hoxhaj, V., dhe Campbell-White, O., 2014 “*Kodi i Etikës dhe Qeverisja Korporative për Ndërmarrjet Publik në Kosovë*”, NJPMNP/Ministria e Zhvillimit Ekonomik, ribotim

VEB, “*Minimum code of conduct of Dutch institutional investors*”, www.veb.net

“*World Corporate Governance Index: Report 2019*”, SAHA Rating. Ky raport mund të gjendet edhe në këtë ueb-link: <http://www.saharating.com/~saharati/en/wp-content/uploads/2019/10/2019-WCGI-Report.pdf>

Web faqe dhe media elektronike:

Bursa Tregtare e Maqedonisë së Veriut. Me shumë info mund të gjeni në web-faqen:

<https://www.mse.mk/en/content/1/2/2008/bodies-of-the-stock-exchange>

Corporate Governance Development Framework – CGDF. Informata më të detajuara mund ti gjeni në ueb-faqen: <http://www.cgdevelopmentframework.com>

European Institute for Corporate Governance – Instituti European për Qeverisje Korporative (ECGI). Me shumë info mund të gjeni në web-faqen: <http://www.ecgi.org>

Financial Reporting Council (FRC), “The UK Corporate Governance Code”. Me shumë info mund të gjeni në web-faqen: www.frc.org.uk/CORPORATE/ukcgcode.cfm

IIRC. 2013. “The International <IR> Framework.” *Integrated Reporting*. International Integrated Reporting Council. Me shumë info mund të gjeni në web-faqen: www.theiirc.org.

Kodi Hamurabi - Me shumë info në web-faqen: <https://sq.wikipedia.org/wiki/Hamurabi>

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), “OECD Principles of Corporate Governance”. Me shumë info mund të gjeni në web-faqen: www.oecd.org

Seriali televiziv “*The Profit*” realizuar nga CNBS & biznesmeni Marcus Lemonis...

<https://msu.edu/course/prr/473/oldstuff/familybusiness.htm>

<https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.html

<https://archive.koha.net/?id=1&l=67631>

<https://mti.rks-gov.net/>

<https://kiesa.rks-gov.net/>

Ligjet në fuqi:

Ligji për Shoqëritë Tregtare, nr. 06/L-016 i publikuar në Gazetën Zyrtare të Republikës së Kosovës 09/2018, <https://gzk.rks-gov.net/ActDocumentDetail.aspx?ActID=16426>

Ligji për Ndërmarrjet Publike, nr. 03/L-087 i publikuar në Gazetën Zyrtare të Republikës së Kosovës 31/2008, <https://gzk.rks-gov.net/ActDetail.aspx?ActID=2547>

Ligji për bankat, institucionet mikro-financiare dhe institucionet financiare jo-bankare, nr. 04/L-093 i publikuar në Gazetën Zyrtare të Republikës së Kosovës 11/2012, <https://gzk.rks-gov.net/ActDetail.aspx?ActID=2816>

Ligji të ri për Falimentimin, nr. 05/L-083 i publikuar në Gazetën Zyrtare të Republikës së Kosovës 23/2016, <https://gzk.rks-gov.net/ActDetail.aspx?ActID=12664>

Tabelat

- Tabela 1.** Struktura e punimit të këtij disertacioni
- Tabela 2.** Karakteristikat kryesore të dy modeleve të qeverisjes korporative
- Tabela 3.** Një prezantim i institucioneve bartëse për fuqizimin e qeverisjes korporative në Republikën e Maqedonisë Veriore
- Tabela 4.** Përmbledhje e definicionit të ndërmarrësve përgjatë historisë
- Tabela 5.** Ndërmarrësia korporative
- Tabela 6.** Kalendari i ngjarjeve të rëndësishme për zhvillimin e qeverisjes korporative
- Tabela 7.** Disa prej skandaleve më të mëdha financiare për zhvillimin e qeverisjes korporative
- Tabela 8.** Historiku i menaxhimit të kompanisë El Corte Inglés

Figurat

- Fig. 1.** Disa nga hisedarët kryesor të një kompanie
- Fig. 2.** Modeli i Raportimit të integruar (IIRC 2013)
- Fig. 3.** Vlerësimi të zbatimit të qeverisjes korporative në Republikën e Shqipërisë
- Fig. 4.** Korniza e qeverisjes korporative
- Fig. 5.** “Modeli me 3 harqe” nga Tagiuri dhe Davis
- Fig. 6.** Modeli tre-dimenzional i zhvillimit të biznesit familjar (bazuar në teorinë e Gersick-ut)
- Fig. 7.** Fazat kritike në ciklin jetësor të një biznesi familjar
- Fig. 8.** Përbërja e bordeve në bizneset familjare në disa vende të Europës
- Fig. 9.** Ndërlidhja e Kryesuesve të Bordit të Kompanisë ECI si dhe lidhja familjare në mes tyre

SHTOJCA A

Tabela 6. Kalendari i ngjarjeve të rëndësishme për zhvillimin e qeverisjes korporative

Viti	Ngjarja e Korporatës
Vitet 1600	Kompania Holandeze-Britanike “ <i>East India Company</i> ” ka prezantuar një bord (gjykatë) të drejtorëve, duke e ndarë kështu për herë të parë pronën nga kontrolli i kompanisë.
1776	Në veprën e tij “ <i>Pasuria e Kombeve</i> ”, ekonomisti anglez Adam Smith paralajmëron për rreziqet që mund të vijnë nga kontrolli i dobët i menaxhimit dhe motivimi i pamjaftueshëm i menaxherëve.
1844	Në Mbretërinë e Bashkuar është miratuar Ligji i parë për kompanitë aksionare
1931	Burley dhe Mins (SHBA) publikojnë punimin e tyre “ Korporata moderne dhe prona private ” që do të ketë ndikim të madh në teori dhe praktikë.
1933-1934	Më 1933, miratohet ligji i parë i letrave me vlerë në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, me të cilin ligj rregullohen tregjet e kapitalit, duke përfshirë këtu edhe zbulimin e të dhënave. Më 1934, me anë të këtij ligji themelohet Komisioni i Sigurimeve dhe Shkëmbimeve që fuqizohet edhe me përgjegjësitë e deleguara rregullatorë.
1968	BE-ja miraton direktivën e parë për Ligjin për Korporatat (kompanitë tregtare).
1987	Në Shtetet e Bashkuara, Komisioni Treadway raporton për mashtrime në publikimin e pasqyrave financiare dhe poashtu thekson rolin e komiteve për auditimin si dhe përcakton kornizën e kontrollit të brendshëm.
Në fillim të viteve 1990	Në Mbretërinë e Bashkuar, perandoritë e biznesit si Polly Peck (ka falimentuar duke humbur 3.1 miliardë funte) si dhe BCCI & Maxwell (me humbje prej 480 milion funte) që ndërlidhen me një qeverisje korporative të dobët.
1992	Në Mbretërinë e Bashkuar, Komiteti Cadbury shpall për herë të parë “ Kodin e qeverisjes së korporatave ”. Që nga viti 1993, kompanitë angleze të listuara në Bursën Britanike janë të detyruar të publikojnë të dhëna të menaxhimit mbi parimin “respekt ose shpjegoj”.
1994	Publikohet “ Raporti King ” në Afrikën e Jugut. Ky raporti tregon për praktikën më të mirë të qeverisjes korporative në vend.
1994-1995	Në Mbretërinë e Bashkuar, Publikohet “ Raporti Ruthman ” që rregullon raportimin e brendshëm dhe atë financiar, “ Raporti Greenbury ” për kompensimin e menaxherëve drejtorë dhe “ Raporti Hampel ” për qeverisjen korporative.
1995	Në Francë) është botuar “ Raporti i Vjenës ” (Kodi i drejtorëve në Bordin e Drejtorëve)

1996	Në Holandë është botuar “Raporti Peters” (rekomandimet për qeverisje të korporatave në Holandë).
1998	Një kod i kombinuar i qeverisjes korporative është botuar në Mbretërinë e Bashkuar.
2001	Kompania e shtatë e listuar për nga madhësia në Shtetet e Bashkuara të Amerikës, Korporata Enron , ka iniciuar procesin e falimentimit (për arsye që ndërlidhen me qeverisjen e keqe korporative)
2001	Bashkimi Evropian ka publikuar “Raportin për rregullimin e tregjeve europiane të kapitalit”
2002	Në Gjermani është botuar Kodi Gjerman për Qeverisjen e Korporatave
2002	Falimentimi i kompanisë Enron dhe shumë skandale tjera të ndërlidhura me korporata tjera është bërë shkak që nxjerrë Akti Sarbeins-Oxley në Shtetet e Bashkuara që ka rregulluar reformën e kontabilitetit në korporatat publike si dhe mbrojtja e investitorëve.
2003	Në Mbretërinë e Bashkuar, është botuar “Raporti Higgs” për Drejtorët Jo-Ekzekutiv
2004	Skandali i Kompanisë Parmalat trondit jo vetëm Italinë por dhe BE-në në tërësi.
Shkurt 2008	Norton Rock , është institucioni i pestë për nga madhësia që ka arritur të siguroj kredi hipotekare nga Mbretëria e Bashkuar dhe pronësia e saj është bartur te shteti.
Shtator 2008	Lehman Brothers , poashtu një kompani globale e shërbimeve financiare, ka falimentuar për shkak të menaxhimit joadekuat të rrezikut, që ngadalë po shndërrohet në një sfidë kritike e qeverisjes korporative në epokë moderne.
Dhjetor 2008	Komisioni i letrave me vlerë dhe këmbimi i Sh.B.A ka miratuar masat për të rritur transparencën dhe përgjegjshmërinë e agjencive të vlerësimit të kredive për të siguruar se këto kompani japin vlerësime të arsyeshme dhe reale si dhe ofrojnë më shumë informata për investitorët.
Maj 2010	Komisioni Koordinues i Qeverisë Gjermane ka publikuar “Kodin e azhurnuar të qeverisjes korporative”
Korrik 2010	Është miratuar Ligji i Frank-Dodd për reformën në Wall Street dhe mbrojtjen konsumatorëve, që synon të promovojë stabilitetin financiar në Shtetet e Bashkuara përmes një serie të tërë mekanizmash institucional.
Shtator 2010	Bursa e Aksioneve e Nju Jorkut (NYSE) boton “Raportin e Komisionit të saj për Qeverisje Korporative”

SHTOJCA B

LISTA E DISA PREJ SKANDALEVE TË MËDHA FINANCIARE QË INICUAN ZABTIMIN E QEVERISJES KORPORATIVE NË EUROPEË DHE SHBA

Tabela 7. Disa prej skandaleve më të mëdha financiare për zhvillimin e qeverisjes korporative

Company	Incident	Outcome
Enron, 2001, a US trading company	Company collapsed in 2001, amid allegations of accounting practices that artificially inflated earnings and share prices, to benefit top managers.	Employees lost jobs and pensions, directors received large financial benefits. ¹ Founder Ken Lay and CEO Jeff Skilling convicted of fraud in May 2006.
Arthur Andersen, 2002, accounting and consulting firm, worked for Enron	Shredded thousands of documents to hide malpractice at Enron.	Found guilty of obstructing justice, CEO resigns, firm collapses, and 85,000 staff lose their job.
Parmalat, 2003, an Italian dairy company	Managers claimed assets in bank accounts that did not exist, to cover growing liabilities. CEO accused of diverting £600m to his own use.	Senior managers convicted of fraud, and others pleaded guilty to charges of misleading investors. Company continues to trade under new management.
Shell, 2003, oil company	Admits overstating its oil reserves, which investors use in valuing such businesses.	Chairman resigns, accused of creating a culture that encouraged misreporting, and for delay in admitting the error.
Ahold, 2006, Dutch retailer	Conceals documents about joint ventures from auditors, so that revenues appeared higher than they should have been.	Chief executive and chief financial officer convicted of fraud. Shareholder groups criticised lenient sentences.
Volkswagen, 2007, car maker	Former head of personnel admits illegal payments to trade union leaders, managers and prostitutes.	Initially denies involvement, then resigns and pleads guilty; receives short jail sentence. Trade union leaders charged.

Sources: *Business Week*, 12 January 2004; *Financial Times*, 20 February 2004, 23 May 2006, 26 May 2006, 18 January 2007.

SHTOJCA C

DISA SHEMBUJ TË ZBATIMIT TË QEVERISJES KORPORATIVE NË EUROPE

Kompania Cadbury (Angli)



Kompania Cadbury llogaritet si kompania pionere në zbatimin e konceptit të qeverisjes korporative në sektorin privat. Kjo kompani u themelua nga *John Cadbury* që e hapi një shitore të zarzavateve në qendër të Birmingham në vitin 1824 duke shitur çaj, kafe, kakao dhe zarzavate tjera. Në vitin 1831, ai vendosi që të fokusohet në prodhimin dhe shitjen e kakaos dhe cokollatës kështu që shitoren ia transferoj nipit të tij, *Richard Cadbury Barrow*. Kjo shitore u zhvillua në një ndërmarrje të madhe familjare, *Barrow's Stores*, që lulëzoi për shumë vite deri sa u shitë tek pronarët e rinj në vitet e '1960-ta.

John Cadbury ka zotruar dhe udhëhequr me kompaninë Cadbury për një periudhë tridhjetë vjeqare (1831 – 1861), kur edhe ia barti kompaninë dy djemëve të tij Richard dhe George Cadbury. Kështu nga një ndërmarrje me një strukturë të thjeshtë pronar – menaxher u avancua në një shkallë më të lartë – në partneritet. Prandaj, nën partneritetin e dy vëllezërve,

kjo kompani u zhvillua shumë shpejtë, vecanërisht pas ndërtimit të fabrikës së re të ndërtuar në Bournville në vitin 1879. Kur njëri nga pronarët Richard Cadbury vdiq në vitin 1899, kompania e tyre punësonte më tepër se 3,000 punëtorë. Me atë rast, kompania vendosi që të ndryshoj statusin e kompanisë duke e bërë shoqëri me përgjegjësi të kufizuar “*Cadbury Brothers Limited*” dhe menaxhimin e saj e bartë te Bordi i Drejtorëve që u formua me atë rast. Ky bord është përbërë nga partneri i mbetur i kompanisë George Cadbury që është emëruar si kryesues, dhe dy djemtë e tij si dhe dy djemtë e Richard-it si anëtarë, si dhe një person tjetër i familjes që është emëruar si sekretar i kompanisë.

Më pastaj, një hap tjetër i rëndësishëm në zhvillimin e kompanisë ka ndodhur në vitin 1919 me bashkimin e dy kompanive, *Cadbury* dhe *J.S. Fry & Sons* që ka sjellë një ndryshim të madh strukturor. Kompania *J.S. Fry & Sons*, një biznes familjar që ka datuar nga viti 1728 dhe ka qenë një nga kompanitë udhëheqëse në industrinë e kakaos dhe çokolatave. Me këtë bashkim të kompanive, Cadbury ka marrë nën udhëheqje të drejtpërdrejtë ndërsa anëtarët e familjes Fry është marrë më pak me menaxhimin e kompanisë së re.

Kjo shkrirje e këtyre dy kompanive ka sjellë një situatë kur kemi pasur anëtarët e kompanisë Cadbury që kanë qenë në numër më të madh dhe të kyçur edhe në Bordin Drejtues por edhe në Bordin Ekzekutiv ndërsa aksionarët e kompanisë Fry nuk kanë pasur ndonjë rol në udhëheqjen e ndërmarrjes. Pra, këtu kemi pasur dy grupe të pronarëve ku njëri grup e udhëheq kompaninë nga perspektiva e investimit dhe rritjes dhe grupi tjetër që e shikon kompaninë nga këndvështrimi i rritjes së të hyrave dhe dividendës. Në këtë situatë, pika e paevitueshme e mospajtimeve ishte caktimi i vlerës reale të aksioneve në mungesë të një burse tregtare e cila do të përcaktonte këtë vlerë me mekanizmat e tregut.

Kjo përvojë e parë në bashkimin e dy bizneseve familjare ka sjellë sfida të reja edhe në procesin e tranzicionit në mes të gjeneratave. Kështu për shkak të numrit të madh të pasardhësve , shumë-llojllojshmërisë së interesave të tyre si dhe presioneve nga autoritetet tatimore e ka shtyrë kompaninë që të vendos të hapet dhe të listohet në bursën tregtare. Ky zhvillim ka ndodhë në vitin 1962 dhe që nga ajo datë konsiderohet se nuk është më biznes familjar në kuptimin e vjetër të pronësisë (edhe pse përbërja e Bordit të Drejtorëve të

kompanisë ishte me shumicë të anëtarëve të kompanisë dhe ata kishin në pronësi më tepër se gjysmën e aksioneve). Kështu, aksionarët/anëtarë të familjes e fituan një mundësi të re për të shitur aksionet e tyre edhe për investitorë të tjerë jashtë familjes. Në anën tjetër, Bordi i Drejtorëve filloj të hapej dhe të ketë në përbërjen e vet edhe drejtorë të pavarur që duhej të përkujdeseshin për interesin e të gjithë aksionarëve të kompanisë. Ndryshimi i fundit strukturor në kompani ka ndodh në vitin 1969 kur ka ndodh deri te bashkimi i kompanisë *Cadbury* dhe *Schweppes* me bazë të barabartë të përqindjes (50/50).

Të gjitha zhvillimet e lartpërmendura që kanë sjellë ndryshimet e vazhdueshme strukturore në kompaninë Cadbury siç janë: rritja ekonomike, suksesioni në mes të gjeneratave, vdekjet dhe trashëgimia, taksat, shkrijet dhe bashkimet, ndarjet dhe shitjet e aksioneve, etj. janë rrethana që ndikojnë vazhdimisht në të gjitha bizneset familjare kudo. Kjo vjen nga interesimi i të gjitha bizneseve familjare që të gjejnë mënyra për të vazhduar me rritjen ekonomike por edhe duke mbrojtur interesin e anëtarëve të familjes.

Kompania El Corte Inglés



Kompania *El Corte Inglés* (ECI) është një biznes në pronësi familjare me seli në Spanjë dhe në Portugali. Nga informacionet e prezantuara në uebfaqen e kompanisë (www.elcorteingles.es) mësojmë se kjo kompani ka filluar si një dyqan rrobaqepësie diku në vitin 1890 në Madrid me pronar të panjohur. Në vitin 1935, një ndërmarrës *Ramón Areces Rodríguez*, i mbështetur nga daja i tij *César Rodríguez*, e kanë blerë këtë dyqan të rrobaqepësisë dhe kanë filluar restrukturimin e tij. Kështu në qershor të vitit 1940, Ramón Areces ka themeluar edhe kompaninë me emrin *El Corte Inglés* dhe ka vendosur që daja i tij Césari të jetë partner i barabartë si dhe kryesues.

Përgjatë shumë viteve të afarizmit të suksesshëm, kompania ka vazhduar të rritet dhe të zhvillohet duke u bërë një kompani moderne që ka vazhduar të plotësoj nevojat dhe kërkesat e tregut. Dekada e viteve '1960-ta ka qenë periudha vendimtare në zhvillimin e kompanisë ECI, sepse gjatë këtyre viteve filluan të zgjeroheshin veprimtaritë e tyre në të gjitha qytetet kryesore rajonale në Spanjë. Kjo periudhë zhvillimore e kompanisë vazhdoi deri në mesin e viteve të '1990-ta dhe është karakterizuar edhe me diversifikimin e veprimtarive afariste edhe në shumë industri të tjera.

Nga të dhënat historike të kompanisë e shohim se dekada e viteve të '1980-ta ishte një periudhë intensive zhvillimore që përfundoi me vdekjen e themeluesit Ramón Areces me datë 30 Korrik 1989. Gjatë këtyre viteve, kryesuesi R. Areces e kishte përgatitur pasardhësin e tij, nipin e tij – *Isidoro Álvarez*, që kishte qenë edhe drejtor gjeneral i kompanisë që nga viti 1966 dhe ishte mishëruar me të gjitha proceset zhvillimore të kompanisë.

Vitet e kryesimit të kompanisë nga ana e z. Isidoro Álvarez kanë qenë të shënuara me një rritje të fuqishme, zgjerim të vazhdueshëm të biznesit dhe me disa hapa të rëndësishëm siq ishin blerja e kompanisë *Galerías Preciados* dhe përfaqësisë së kompanisë angleze *Marks*

& Spencer në Spanjë, hapja e një numri të konsiderueshëm të shitoreve në Portugali si dhe diversifikimi i investimeve edhe në shumë industri tjera. Më 14 Shtator 2014, Isidoro Álvarez vdes dhe pas dy ditësh Bordi i Drejtorëve i kompanisë El Corte Inglés e emëron *Dimas Gimeno Álvarez* (nipi i Isidoro Álvarezit) si kryesues të Bordit.

Pas disa viteve (2018), Bordi i Drejtorëve e emëron *z. Nuño de la Rosa* si kryesues të Bordit të Drejtorëve që bëhet edhe kryesuesi i parë që nuk kishte ndonjë lidhje familjare me pronarët e kompanisë. Mirëpo pas një viti (2019), Marta Álvarez, vajza e Isidoro Álvarez e kthen kryesimin e kompanisë në duart e familjes duke u bërë Kryesuese e Bordit të Drejtorëve dhe e vendos menaxhimin e kompanisë në kompetencat e dy drejtorëve menaxhues të pavarur: *Nuño de la Rosa* dhe *Victor del Pozo*.

Nga historiku i kompanisë mund të shohim edhe një prezantim se si anëtarët e familjes kanë përfaqësuar familjen në Bordin e Drejtorëve të kompanisë *El Corte Ingles* përgjatë viteve të zhvillimit të saj.

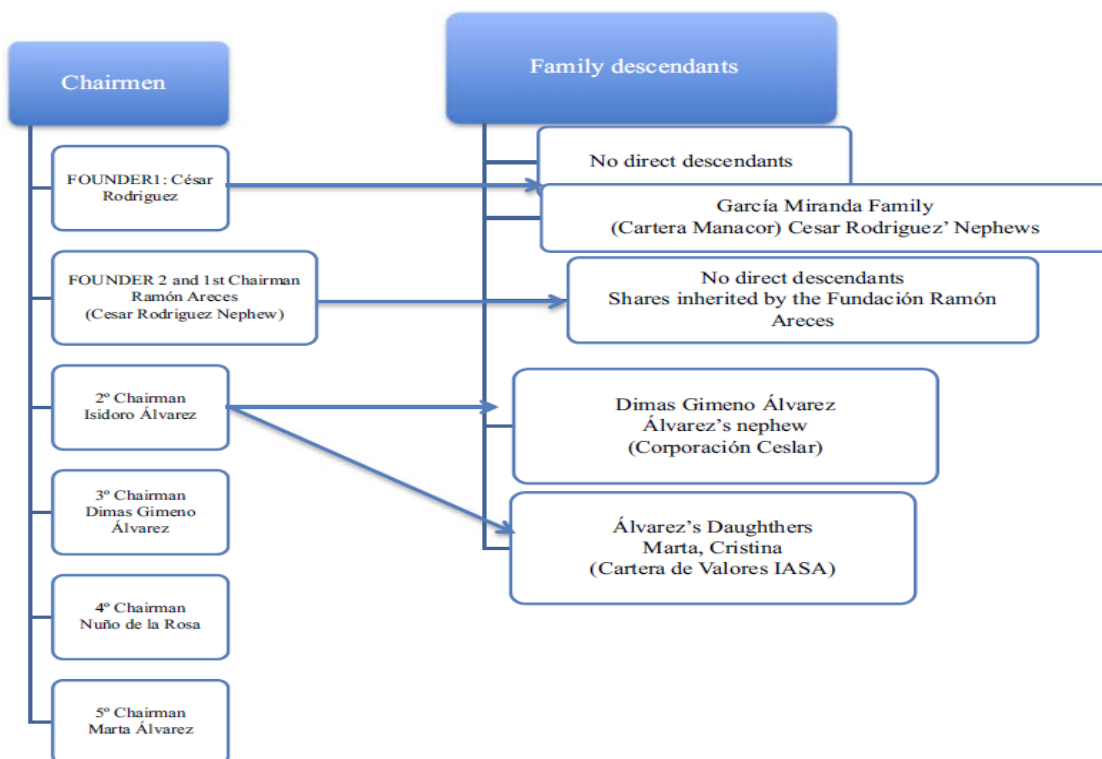


Fig. 9. Ndërlidhja e Kryesuesve të Bordit të Kompanisë ECI si dhe lidhja familjare në mes tyre

Poashtu nga prezantimi mund të konkludojmë se kompania El Corte Inglés është duke u menaxhuar nga gjenerata e katërt e familjes (për më shumë info shiko tabelën e mëposhtme).

Tabela 8. Historiku i menaxhimit të kompanisë El Corte Inglés

EMRI	RELACIONI	GJENERATA
César Rodríguez	Themeluesi	Gjenerata I (1940–1966)
Ramón Areces	Nipi i C. Rodriguez	Gjenerata II (1966–1989)
Isidoro Álvarez	Nipi i R. Areces	Gjenerata III (1989–2014)
Dimas Gimeno Álvarez	Nipi i I. Alvarez	Gjenerata III (2014–2018)
Jesús Nuño De La Rosa	Kryesuesi dhe CEO i pare jashtë familjes	(2018–2019)
Marta Álvarez	Vajza e I. Alvarez	Gjenerata IV (2019–...)

Burimi: www.Corteingles.es

Në ditët e sotme, kompania El Corte Inglés mund të konsiderohet si një nga kompanitë udhëheqëse botërore në sektorin e shitjeve me pakicë dhe shtëpiakeve me një zinxhir të madh të pikave shitëse në Spanjë dhe Portugali duke përfunduar vitin 2019 me një rekord të shitjeve prej afro 16 miliardë EUR.

Me një përvojë mbi 80 vjeçare, kompania El Corte Inglés ka arritur që të shndërrohet në një gjigand ekonomik duke punësuar mbi 90,000 të punësuar dhe duke shërbyer mbi 700 milionë vizitor por gjithmonë duke plotësuar nevojat dhe shijet e konsumatorëve në vendet ku operojnë. Kjo është bërë edhe falë vizionit të udhëheqësve të këtij biznesi familjar që kanë vendos të bëjnë edhe diversifikimin e investimeve edhe në sektorët tjerë ekonomik. Kështu me kalimin e kohës, kompania El Corte Inglés përveç zhvillimit dh rritjes së qendrave tregtare, ka investuar edhe në kompanitë e reja siq janë: *Hipercor*, *Supercor*, *Sfera*, *Bricor*, *Óptica 2000*, *Telecor*, *Viajes El Corte Inglés* dhe *Seguros e Informática El Corte Inglés*.