

EFIÇIENCA E VENDIMMARRJES NË SHOQËRITË TREGTARE TË KOSOVËS

Mirjeta Domniku

Dorëzuar :
Universitetit European të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në Fakultetin
Ekonomik, me profil Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore “Doktor”

Udhëheqës shkencor : Prof. Asoc. Dr. Elvin Meka

Numri i fjalëve : 52 014

Tiranë, Prill, 2017

DEKLARATA E AUTORËSISË

Nën përgjegjësinë time deklaroj se ky punim me titull: “**Efiçienca e vendimmarrjes në shoqëritë tregtare të Kosovës**”, është shkruar prej meje, nuk është prezantuar asnjëherë para një institucioni tjetër për vlerësim dhe nuk është botuar i tëri ose pjesë të veçanta të tij. Punimi nuk përmban material të shkruar nga ndonjë person tjetër përveç rasteve të cituara dhe referuara.

Tiranë,

____. 04. 2017

Emri mbiemri dhe nënshkrimi

Mirjeta Domniku

Tiranë, 2017

ABSTRAKTI

Vendimmarrja në rend të parë mbështetet në ekonominë politike, pastaj edhe në disiplinat tjera ekonomike, për shkak të dukurive dhe marrëdhënieve që i studion. Përveç lidhjes së ngushtë në mes të financave dhe ekonomisë politike, ekziston lidhje e ngushtë në mes financave dhe politikës ekonomike. Politika bashkëkohore financiare është pjesë përbërëse e politikës ekonomike në çdo vend meqë ajo duhet të ndihmojë arritjen e qëllimeve ekonomike në anën tjetër, paraqesin masat e përgjithshme të politikës ekonomike të një vendi. Firmat dhe aksionarët ballafaqohen me nevojën e marrjes së vendimeve për përdorimin e fitimit të bizneseve të tyre. Ata duhet të vendosin se a do të mbahen fondet e fituara në biznes apo do të paguhen jashtë për aksionarët, në formë dividendi. Për të gjetur një zgjidhje në teori përdoret parimi marginal i fitimit të pashpërndarë. Sipas këtij parimi, norma e kthimit që firma do ta arrijë nga fitimi i pashpërndarë duhet të krahasohet me përfitimet të cilat do t'i kenë aksion mbajtësit, në qoftë se këto fonde u paguhen atyre në formë dividendi.

Eficienca e vendimmarrjes në shoqëritë tregtare është çështja kyçe e studimit tim të doktoraturës, me theks të veçantë në shoqëritë tregtare në Kosovë, me qëllim parësorë të tregohet rëndësia dhe roli i faktorëve themelorë të mikro mjedisit në kuadër të sigurimit të vendimmarrjes efektive financiare në zhvillimin e aktivitetit ekonomik. Hulumtimi është zhvilluar në shtatë qendrat kryesore të Kosovës. Dhe sipas kërkesave

të punimit të parashtruara përmes ankesës dhe pjesës së vështirimit teorik, rezulton se vendimmarrja e pavarur e menaxhmentit është ndër faktorët kyç të marrjes së vendimeve efektive, çofshin ato mbi çështje financiare, operative apo edhe strategjike. Menaxherët e ndërmarrjeve nga ana tjetër kanë identifikuar si variabël kyç në marrjen e efektivitetit të vendimeve të tyre në kuadër të ndërmarrjes analizën e konkurrencës dhe kërkesat dhe interesat e pronarëve dhe punonjësve.

Gjatë punimit është përdorur metoda sasiore të mbledhjes së të dhënave, gjegjësisht është përdorur pyetësi për mbledhjen e të dhënave. Metodë tjetër e përdorur në këtë punim është metoda përshkuese, përmes së cilës kam përshkruar materialet editoriale, punimet shkencore, materialet enciklopedike, raportet zyrtare dhe literatura primare përkitazi me materien nga autorë të ndryshëm, të përmendur në pjesën e rishikimit të literaturës.

Rezultatet e këtij studimi të mostrave përfaqësuese prej 550 të anketuarve, do të thotë që MY = SD = 9: 44 dhe 6:23 për institucionet e kreditit, dhe MA = 155 SD = 4. 83 5:21 menaxherët në bizneset nga sektorë të ndryshëm.

Fjalët Kyçe: Vendimmarrje, eficiencë, biznes, zhvillim, dividend, trajnim, kapital, financim.

ABSTRACT

Decision making based firstly on political economy, and also in other economic disciplines, because the phenomena and relations which studies. Besides the close relationship between finance and political economy, there is a close link between finance and economic policy. A modern financial policy is an integral part of economic policy in every country because it should help achieve economic goals of the other, represent measures of general economic policy of a country. Decision making directly or indirectly to appear as a modern society with the force by which the distribution and redistribution of income that rational part. Decisions can be deployed by various attributes, which dominate in terms of data.

Firms and shareholders are faced with the necessity of making decisions on the use of their business profit. They must decide whether to place the funds earned in business or will be paid out to shareholders in the form of gjetur dividendi. Për a principle used solution in theory marginal profit pashpërndarë. Sipas this principle, the rate of return that the firm will come from retained earnings should be compared with the benefits that knows how to have shareholders, if these funds were paid to them in the form of dividends.

The efficiency of decision-making in Commercial Companies is the main issue of my study of PhD, with particular emphasis on commercial companies in Kosovo, with the primary purpose to show the importance and role of fundamental factors of the microenvironment in the framework of the provision of effective decision-making

financial development activity economic. The survey was conducted in seven major centers of Kosovo.

During work I used the quantitative method of data collection, ie questionnaire was used for data collection. Another method used in this paper is descriptive method, by which I described editorialie materials, scientific works, encyclopedias materials, official reports and primary literature regarëing the matter by various authors mentioned in the literature review.

The results of this survey of representative samples of 550 samples, mean that MY = SD = 9: 44 and 6: 23 to credit institutions, and MA = 155 SD = 4. 83 5: 21 and managers in businesses from different sectors.

Keywords: *decision making, efficiency, business development, dividend, training, capital, funding*

PËRMBAJTJA

DEKLARATA E AUTORËSISË.....	2
Abstrakti	3
Abstract.....	5
 LISTA E TABELAVE OSE DIAGRAMEVE.....	 9
 KAPITULLI I : HYRJE.....	 11
1. 1. Shtrimi i problemit	11
1. 2. Qëllimi i studimit.....	17
1. 3. Pyetjet kërkimore te hulumtimit dhe hipoteza	18
1. 4. Mundësitë dhe kufizimet	20
1. 5. Rëndësia e studimit	21
 KAPITULLI II:	
RISHIKIMI I LITERATURËS	23
2. 1. Vendimmarrja dhe procesi i vendimmarrjes	24
2. 2. Tipat e vendimeve	32
2. 3. Modelet e vendimmarrjes	33
2. 4. Konsiderata a përgjithshme mbi marrjen e vendime.....	37
2. 5. Kushtet në të cilat merren vendimet.....	45
2. 6. Vendim-marrja sipas niveleve hierarkike.....	48
2. 7. Delegimi i vendim-marrjes.....	52
2. 8. Metodot ndihmëse në marrjen e vendimeve.....	54
2. 9. Sipërmarrja dhe sipërmarrësi.....	62
2. 10. Karakteri interdisiplinar i teorisë se vendimmarrjes	88

KAPITULLI III:

SHOQËRITË TREGTARE, VENDIMMARRJA DHE SHPËRNDARRJA E PËRFITIMEVE

91

- 3. 1. Shoqëritë tregtare dhe aspektet strukturore 91
- 3. 2. Menaxhimi dhe vendimmarrja 100
- 3. 3. Vendimmarrja mbi dividendin dhe aspektet e tij 104
- 3. 4. Mbrojtja e interesave të aksionarëve- aspektet e dividendit..... 113

KAPITULLI IV:

EKONOMIA DHE SHOQËRITË TREGTARE NË KOSOVË.....

120

- 4. 1. Ekonomia e Kosovës 120
- Struktura e SME – ve në Kosovë..... 126

KAPITULLI V:

EFIÇIENCA E VENDIMMARRJES NË SHOQËRITË TREGTARE.....

131

- 5. 1. Metodologjia dhe rezultatet e hulumtimit 132
- 5. 2. Metodatat e kontrollit të cilësisë 136
- 5. 3. Analiza e pjesës së përgjithshme..... 143
- Interpretimi ekonometrik..... 170

KAPITULLI VI:

PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME.....

176

- Rekomandimet..... 179

Aneks 1

184

Aneks 2

187

Pyetësi

187

Referencat

193

- Literatura primare 193
- Literatura sekondare 201
- Literatur ndihmese..... 207

LISTA E TABELAVE OSE DIAGrameve

Tabela 1 . Treguesit kryesor makroekonomik të planifikuar për 2008 - 2014, në mil/euro	122
Tabela 2 Ndërmarrjet e Regjistruara në Kosovë sipas Numrit të Punëtorëve – 2011... 123	123
Tabela 3 . Ndërmarrjet aktive sipas madhësisë, 2014.....	127
Tabela 4 . Ndërmarrjet aktive sipas veprimtarisë ekonomike, përmasave dhe formës ligjore, 2000–2014	128
Tabela 5. Ndërmarrjet aktive sipas qyteteve dhe madhësisë, 2010.....	129
Tabela 6. Ndërmarrjet aktive sipas veprimtarisë ekonomike, përmasave dhe formës ligjore, 2000–2014	130
Tabela 7. Shkollimi më i lart i arritur nga të anketuarët tanë është si në vijim:	143
Tabela 8. Përvoja e punës dhe Cili nga sektorët e më poshtëm ekonomik e përshkruan më mirë organizatën tuaj, drejtuar bizneseve.....	145
Tabela 9. Analiza e regresionit të shumfishta në matjen e kërkesës sonë Ju si menaxher, sa jeni të pavarur në marrjen e vendimeve?;.....	146
Tabela 10. Koeficientet; Nëse kërkohet vetëvlerësim nga ana e juaj, në çfarë shkalle do i vlerësonit efektivitetin e vendimeve tuaja? dhe Pasi që jeni vendimmarrës, në cilin funksion të biznesit menaxhoni?	147
Tabela 11. A e keni vlerësuar dhe analizuar ndonjëherë, se në çfarë përqindje vendimet e juaja ndikojnë në zvogëlimin e shpenzimeve të operimit?.....	149
Tabela 12. A e keni vlerësuar dhe analizuar ndonjëherë, se në çfarë përqindje vendimet e juaja ndikojnë në zvogëlimin e shpenzimeve të operimit?.....	150
Tabela 13. Cilat vendime, të cilit aspekt, ose karakter, ndikojnë më së shumti në krijimin e përparësisë konkurruese?.....	151
Tabela 14 Cilat variante të vendimeve i mermi zakonisht, në mënyrë që të ndikoni në rritjen e shitjeve?	152
Tabela 15 Nëse kërkohet që të bëheni autokritik, sa mendoni që vendimet e juaja përpos që janë efektive janë edhe etike?.....	153
Tabela 16 Sa jeni të bindur se rrjedha dhe mënyra se si ju menaxhoni do e garantojë kontinuitetin e suksesit të biznesit ose funksionit që ju e drejtoni?	154
Tabela 17 Sa i vlerësoni konkurrentët tuaj, për nga aspekti i shkallës së efektivitetit dhe efijencës së tyre?.....	155
Tabela 18 A i mermi për bazë mendimet dhe propozimet e vartësve/punonjësve tuaj, në procesin e marrjes së vendimit?	156

Tabela 19 Si e vlerësoni mjedisin e jashtëm të biznesit në Republikën e Kosovës, në aspektin e menaxhimit sa më efektiv dhe eficientë të funksionit ose Korporatës në përgjithësi?	160
Tabela 20 Ju si menaxhment, sa jeni të pavarur në marrjen e vendimeve?	161
Tabela 21 Pasi që jeni vendimmarrës, në cilin funksion të biznesit menaxhoni?	161
Tabela 22 Nëse kërkohet vetëvlerësim nga ana e juaj, në çfarë shkalle do i vlerësonit efektivitetin e vendimeve tuaja?	162
Tabela 23 Që vendimi i juaj të jetë efektiv, cilat nga variablat ju ndihmojnë më së shumti?	163
Tabela 24 Sa është vështirë që të jesh menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës?	163
Tabela 25 Sa është vështirë që të jesh menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës?	164
Tabela 26. Mbarëvajtja e biznesit si rezultat i kredive	167
Tabela 27. Testi Fisher sipas renditjes në kombinim nga dy elemente :	168
Tabela 28 . Regresioni i shumëfishtë i Përformansës së ndërmarrjeve si rezultat i vendimmarrjes, matja e performacës në terma financiar, Komponentët e vendimmarrjes; Raporti i vendimmarrjes me ndikimin në zvogëlimin e shpenzimeve operative; Qëndrimi i menaxherëve mbi vendimet efikase dhe eficiente; Efikasiteti i vendimeve; Rritja e përparësive konkurruese; Rritja/ zhvillimi i biznesit rritja e pjesës së tregut, rritja e fitimeve (të ardhurave), rritja e numrit të punonjësve	173
Tabela 29. T - Test i elementeve / variablave të varura dhe rëndësisë së tyre.	184

Grafiku 1 . Ndërmarrjet e Regjistruara në Kosovë sipas regjioneve në % (e përpunuar nga autori)	124
Grafiku 2 . Numri i ndërmarrjeve të reja dhe të reregjistruara dhe atyre të shuara sipas tremujoreve përkatës nga TM1 2009 deri në TM1 2014	124
Grafiku 3 . Numri i organizatave të regjistruara sipas viteve 2006 - 2013	125
Grafiku 4. Që vendimi i juaj të jetë efektiv, cilat nga variablat ju ndihmojnë më së shumti?	148

KAPITULLI I : HYRJE

1. 1. Shtrimi i problemit

Në kuadër të temës së punimit “Eficienca e vendimmarrjes në shoqëritë tregtare të Kosovës”, përcaktimi ynë për të hulumtuar rëndësinë për mënyrat e vendimmarrjes për qëllime financiare, është kërkim për një rezultat që siguron të dhëna se pjesa e sipërpërmendur garanton suksesin e veprimtarisë ekonomike, apo nuk e ka ndonjë ndikim të veçantë. Një nga problemet kryesore për secilin biznes, është menaxhimi sa më i mirë i burimeve të veta, veçanërisht i burimeve financiare. Ky problem manifestohet duke ndikuar në mënyrë të drejtpërdrejtë tek ecuria e aktivitetit ekonomik, ku si rezultat i menaxhimit jo-efektiv financiar, ndikon në rënien e shitjeve, që njëherë rezulton edhe në rënien e fitimeve. Rënia e të ardhurave ndikon që bizneseve t’ju ngushtohet fleksibiliteti i veprimit, që zakonisht përshkruhet nëpërmes rënies së shkallës së likuiditetit të firmës.

Vendimmarrja dhe financimi janë kategori historike, sepse kane lindur ne një shkalle te caktuar te zhvillimit te shoqërisë njerëzore, ku Vendimmarrja dhe financimi kane lindur me shfaqjen e prodhimit te mallrave dhe me fillimin e ndikimit te ligjit te vlerës. Me zhvillimit e forcave prodhuese është prodhuar një teprice e caktuar e mallrave, si kategori ekonomike, e cila ka mundur te këmbetet. Këmbimi është bere me shfaqjen e mallit - para si ekuivalent i përgjithshëm. Prandaj mund te konstatojmë se

atje ku ekziston prodhimi dhe ndikimi i ligjit te vlerës i shprehur ne formën monetare, ekzistojnë edhe Vendimmarrja . Paraaja si ekuivalent i vlerës, si dhe Vendimmarrja si kategori ekonomike do te ekzistojnë derisa te ekzistojë prodhimi i mallit dhe marrëdhëniet mall - para. Vendimmarrja ne rend te pare mbështeten ne ekonominë politike, pastaj edhe ne disiplinat tjera ekonomike, mu për shkak te dukurive dhe marrëdhënieve qe i studion. Përveç lidhjes se ngushte ne mes te financave dhe ekonomisë politike, ekziston lidhje e ngushte ne mes financave dhe politikës ekonomike. Politika bashkëkohore financiare është pjese përbërëse e politikës ekonomike ne çdo vend meqë ajo duhet te ndihmoje arritjen e qëllimeve ekonomike ne anën tjetër, paraqesin masat e përgjithshme te politikës ekonomike te një vendi. Vendimmarrja drejtpërdrejte ose ne mënyre indirekte ne shoqërinë bashkëkohore paraqiten si fuqi me ane te se çiles behet shpërndarja dhe rishpërndarja e pjesës se te ardhurave racionale.

Planifikimi përbëhet nga një numër i ndryshëm situatash në të cilat kryhet procesi i vendimmarrjes. Vendimet e marrura (të aprovuara) në fazën e planifikimit paraqesin të dhëna hyrëse për plan dhe angazhim të fuqisë punëtore. Në mënyrë të ngjashme bëhet vendosja edhe në fazat e tjera të aktivitetit të përgjithshëm menaxherit.

Modeli i zgjidhjes shkencore të problemit kryesisht përfshin metodat shkencore-hulumtuese, që i përgjigjet zbatimit të të dhënave statistikore dhe matematikore. Zgjidhja shkencore e problemit është me e përshtatshme për zgjidhjen e problemeve menaxherëve, shfrytëzon të dhënat objektive dhe subjektive, si dhe qasjet analitike - sintetike sasiore dhe cilësore. Shqyrtimi i procesit të vendimmarrjes përmes tri fazave paraqet qasjen sintetike të zgjidhjes së problemeve duke man-ë parasysh të gjitha kushtet dhe rrethanat e realizimit praktik. Faza e parë, definimi i problemit në të vërtetë

në vendosjen menaxherëve njihet si aktivitet diagnostiko. Faza e dytë, zhvillimi dhe analiza e varianteve të mundshme, ka të bëjë me njohjen e aktiviteteve të cilat i përshkojnë aksionet e mundshme. Faza e tretë, zgjedhja dhe aplikimi i variantit të realizueshëm,

Vendimet mund të jenë të llojeve dhe tipeve të ndryshme. Varësisht nga qasja e vrojtimit, përkatësisht fusha e veprimit, vendimet mund të ndahen në grupe të ndryshme duke filluar nga ato me rëndësi vitale për ndërmarrjen e gjer te ato që kanë karakter rutinor si të përditshme. Në përgjithësi vendimet mund t'i grupizojmë si: - vendime strategjike - vendime taktike (operative) dhe - vendime administrative

Vendimet strategjike janë vendime afatgjata me anën e të cilave përcaktohet misioni i ndërmarrjes - kompanisë në mjedisin e caktuar (raporti i ndërmarrës ndaj mjedisit prodhues apo shërbyes). Me vendimet strategjike definohet qëllimi themelor i ndërmarrjes (caku). Aprovimi i këtyre vendimeve bëhet pas një analize të thellë të të gjitha variablave në mënyrë që vendimi të ketë siguri relativisht të lartë në aspektin e realizimit të qëllimit strategjik të ndërmarrjes. Vendimet taktike (operative) janë vendime afatshkurtra bazohen në analizën e një numri relativisht të vogël variablash. Këto vendime merren në mënyrë rutinore dhe me to definohen aktivitetet në faza të veçanta të realizimit të vendimeve strategjike, përkatësisht disa vendime operative që merren me kohë bind të mundshëm realizimin e qëllimit strategjik të ndërmarrjes. Vendimet administrative janë vendime përcjellëse me rastin e realizimit të vendimeve strategjike dhe operative. Vendimet administrative gjatë procesit të vendimmarrjes janë shërbime strategjike apo operative. Vendime të tilla mund të jenë ato që merren në lidhje me definimi e strukturës organizative të ndërmarrjes, përkatësisht linjës së autoritetit dhe informimit.

Modeli paraqet mundësinë e konceptimit abstrakt të realitetit objektiv në atë kuptim që bëhet zgjedhja e disa simboleve përmes të cilave paraqitet diçka nga realiteti. Esenca e modelit qëndron në besueshmërinë ndaj përkatësisht mundësinë e pasqyrit të aproksimativ të realitetit. Menaxheri duhet të sjellë gjykime me rastin e krijimit të modeleve dhe të vlerësojë aftësinë e modelit për të pasqyruar realitetin. Modelimi bëhet edhe për shkak të thjeshtësisht të problemeve që janë mjaft të komplikuar nga realiteti objektiv.

Është e vërtetë që menaxherët nuk ushtrojnë dot kontroll mbi tërësinë e faktorëve të cilët influencojnë në procesin e marrjes së vendimeve, por është në dorën e tyre që këtë proces ta realizojnë sipas një procedure të përcaktuar që më parë. Natyrisht, një gjë e tillë nuk është garanci për sukses, por sidoqoftë, është një premisë për të rritur mundësinë për marrjen e vendimeve efektive.

Biznesi është vërtet aktivitet që synon fitimin për pronarët e tij, por ky aktivitet në shumicën e rasteve është sfidues dhe me rrezikun e falimentimit që e ndjek në çdo hap. Ndaj edhe vendimet në biznes nuk merren lehtë, ato kanë mjaft vështirësi, që mund të çojë edhe në vendime të gabuara. Në disa raste të tjera, vendimet mund të duken korrekte në një kohë të dhënë, por me ndryshimin e kushteve dhe faktorëve, saktësia e tyre vihet në pikëpyetje. Jo rrallë ndodh që të hasim vështirësi serioze për të kuptuar shkallën e kompleksitetit të biznesit. E njëjta situatë dramatike u përsërit në vitin 2008-2009, ku vetëm subvencionit qeveritar dhe partnershipet me kompani të suksesshme jashtë Amerikës bënë të mundur daljen e saj nga kolapsi dhe është rruga për tu kthyer kjo dhe kompani të tjera në rrugën e suksesit? Natyrisht që përgjigja nuk është kaq e thjeshtë. Por dihet se kjo përgjigje vjen nga menaxherët dhe punonjësit e tjerë të këtij biznesi. Ata duhet të mësojnë dhe të dinë mirë të analizojnë kushtet dhe faktorët që

ndikojnë mbi biznesin e tyre. Sipërmarrja mund të përshkruhet si proces i veprimit që një sipërmarrës ndërmerr për të krijuar ndërmarrjen e tij . Sipërmarrja është një veprimtari krijuese . Ajo është aftësia për të krijuar dhe për të ndërtuar diçka praktikisht nga hiçi; është aftësia për të nuhatur mundësi atje ku të tjerët shohin kontradikta, kaos dhe konfuzion . Sipërmarrja ka të bëjë me aftësinë dhe gatishmërinë për të marrë përsipër projektimin, organizimin dhe menaxhimin e një veprimtarie të frytshme, pavarësisht rreziqeve të mundshme, me qëllim fitimin .

Pasi që janë vendosë qëllimet dhe premiset e caktuara të planit, zbatohet procesi i zgjedhjes strategjike në mënyrë që të zgjidhet strategjia më e mirë. Për të arritur deri te zgjedhja e mundësive strategjike, ndërmerren aksioni i vendimmarrjes racionale dhe prurja kryesisht e vendimeve të paprogramuara. Sipas procedurës të zgjedhjes strategjike, me kufizime të kufizuara dhe kriteret të zgjedhjes si dhe në kuadër të nacionalitetit të kufizuar, menaxhmenti merr vendimin për zgjidhjen e kënaqshme. Me fjalë të tjera, strategjia e zgjedhur vështrohet dhe kuptohet në kontekstin e faktorëve dhe kriterëve të kufizuara të cilët kanë vepruar në kohën e zgjedhjes së tyre si dhe të mundësisë së marrjes së informatave në kohën e duhur, të mundësive të analizës së alternativave dhe pasigurisë së periudhës së ardhshme mbi të cilat mendojnë personat që seriozisht mundohen të jenë racional. Raporti ndërmjet menaxhmentit dhe vendimmarrjes është i njëjtë si dhe raporti ndërmjet udhëheqjes dhe vendimmarrjes, natyrisht këtu kemi te bëjmë me vendime menaxheriale. Këtë e theksojnë, sepse menaxhmenti si nocion, që është vështirë të përkthehet në gjuhën shqipe, për nga etimologjia e vet me i afërt është me udhëheqjen, sepse folje “manage”, e ka prejardhjen nga fjala latine “manus”, që do të thotë dore. Vendimet mund të sistemohen sipas attributeve të ndryshme, të cilat dominojnë në kushtet e dhëna. Klasifikimet me të

shpeshta te vendimeve bëhen ne baze te: nivelit dhe nderlikueshmeris, resurseve kufizuese, shpenzimeve, qëllimeve dhe detyrave, subjekteve ne vendosje, kushteve etj. Pronari i suksesshëm i biznesit duhet të vendosë se çfarë do të bëjë me fitimin të cilin e ka krijuar. Një zgjidhje është që atë ta investojë në biznes për të blerë tokë dhe pajisje, t' i zgjerojë rezervat dhe të punësojë punëtorë të rinj. Alternativa tjetër mund të jetë që ai t' i tërheqë këto fonde nga biznesi dhe t' i investojnë tjetërkund, të blejë aksione dhe obligacione, të blejë një biznes të ri ose t' i çojë dëm në ndonjë lojë fati. Firmat dhe aksionarët ballafaqohen me nevojën e marrjes së vendimeve për përvetësimin e fitimit të bizneseve të tyre. Ata duhet të vendosin se a do të mbahen fondet e fituara në biznes apo do të paguhen jashtë për aksionarët, në formë dividendi. Për të gjetur një zgjidhje fatlume, në teori përdoret parimi marginal i fitimit të pashpërndarë. Sipas këtij parimi, norma e kthimit që firma do ta arrijë nga fitimi i pashpërndarë duhet të krahasohet me përfitimet të cilat di t' i kenë aksion- mbajtësit, në qoftë se këto fonde u paguhen atyre në formë dividendi. Për t' u financuar një projekt me fondet e brendshme të gjeneruara nga fitimi ai duhet të përfitojë një normë më të lartë të kthimit, nga norma të cilin do ta përfitonin aksionarët në ndonjë investim tjetër. Këtë rregull në teori e njohim si kosto oportune të shfrytëzimit të fondeve. Politika e tillë ndaj dividendit është një politikë pasive, e cila do të thotë se investitorët janë indiferentë sa i përket pagesës së dividendit apo mbajtjes së fitimit për investime. Investitorët do të lejojnë mbajtjen e fitimit nga firma, në qoftë se investimet premtojnë kthim më të lartë nga dividendi. Në anën tjetër, në qoftë se kthimi nga investimi do të jetë më i vogël, investitorët do të kërkojnë t' u paguhet dividendi. Sipas teorisë residuale firmat paguajnë dividendin vetëm nëse atyre u mbetet fitimi pas financimit të investimeve profitabile. Kjo do të

maksimizonte të ardhurat kapitale të aksionmbajtësve dhe do të minimizonte koston e emetimit të aksioneve të reja.

1. 2. Qëllimi i studimit

Një nga problemet kryesore për secilin biznes, është menaxhimi sa më i mirë i burimeve të veta, veçanërisht i burimeve financiare. Ky problem manifestohet duke ndikuar në mënyrë të drejtpërdrejtë tek ecuria e aktivitetit ekonomik, ku si rezultat i menaxhimit jo-efektiv financiar, ndikon në rënien e shitjeve, që njëherë rezulton edhe në rënien e fitimeve. Rënia e të ardhurave ndikon që bizneseve t’ju ngushtohet fleksibiliteti i veprimit, që zakonisht përshkruhet nëpërmes rënies së shkallës së likuiditetit të firmës. Veçanërisht gjatë 25 viteve të fundit, sektori privat ka pësuar ndryshime rrënjësore. Vendimmarrja në rend të parë mbështetet në ekonominë politike, pastaj edhe në disiplinat tjera ekonomike, dhe qëllim bazë i hulumtimit është të tregohet rëndësia dhe roli i faktorëve themelorë të mikro mjedisit në kuadër të sigurimit të vendimmarrjes efektive financiare në zhvillimin e aktivitetit ekonomik. Përderisa vendimmarrja drejtpërdrejtë ose në mënyrë indirekte në shoqëritë tregtare bashkëkohore paraqiten si fuqi me anë të së cilës bëhet shpërndarja dhe rishpërndarja e pjesës së të ardhurave racionale. Vendimet mund të sistemohen sipas attributeve të ndryshme, të cilat dominojnë në kushtet e dhëna, dhe nisur nga këtu qëllim tjetër i hulumtimit është të ofrohen prova dhe të dhëna se çfarë është administrimi i mirë financiar dhe

vendimmarrja përkatëse, financiare dhe si zbatohet për realizimin e aktiviteteve afariste tek firmat e biznesit, pastaj të ofrohen të arriturat e hulumtimit empirik të bërë, në lidhje me rolin dhe rëndësinë e vendimmarrjes efektive në rritjen e përparësisë konkurruese të biznesit.

Rrjedhimisht qëllimet e hulumtimit janë: evidentimi i eficiencës së vendimmarrjes në shoqëritë tregtare duke pasur për objektive studimore të nxiten menaxhmentit e ardhshme dhe ekzistueset që të analizojnë vendimet në aspektin financiar, operativ dhe organizativ, të bëhen analiza respektive si SWOT etj, për marrjes së vendimeve. Pastaj përmes hulumtimit dhe të dhënave primare dhe sekondare, të kontribuojmë në rritjen e diturive rreth vendimmarrjes, metodave dhe modeleve të vendimmarrjes, në sipërmarrjet në Kosovë, dhe ndikimin e këtyre vendimeve në suksesin e bizneseve.

Të pasqyrojë barrierat dhe sfidat e vendimmarrjes efektive në bizneset Kosovare , të konkretizohet procesi dhe rëndësia e vendimmarrjes dhe ndikimit të tyre në eficiencën e ndërmarrjeve.

Rëndësia e këtij studimi qëndron në faktin se analizohen vendimmarrja dhe efikasiteti i vendimmarrjes në ndërmarrjet Kosovare dhe ndikimi në duke u bazuar në instrumentin matës të formuar nga Bass, Avolio që trajton vendimmarrjen efektive.

1. 3. Pyetjet kërkimore të hulumtimit dhe hipoteza

Problemi kryesor që paraqitet në kuadër të hartimit të këtij projekti shkencor, është pikërisht identifikimi i faktorëve kryesorë të cilët kanë ndikim thelbësor në marrjen e

vendimeve efektive për qëllime financiare nga drejtuesit e shoqërive tregtare në Republikën e Kosovës.

Paraqitja e këtij problemi në mënyrën sa më të mirë, do të krijojë hapësirë dhe mundësi që nëpërmes rekomandimeve sa më konstruktive dhe të mbështetura në fakte shkencore, të ofrohen zgjidhje që do të mund të ndikonin për mbarëvajtjen financiare të shoqërive tregtare të Kosovës.

Hipoteza e punimit është: **“Vendimmarrja efektive ka ndervarshmeri pozitive në rritjen e përparësisë konkurruese si dhe garanton zhvillimin e shoqërive tregtare/ të biznesit”.**

Ky studim ka një interes të veçantë për rolin e “vendimmarrjes efektive dhe eficiente në rritjen e biznesit në përgjithësi”, ai do të tentojë të japë përgjigje disa pyetjeve.

Pyetjet kërkimore të këtij studimi është :

Cili është roli dhe ndikimi i vendimmarrjes në performancën e ndërmarrjeve?

A ndikon vendimmarrja efektive në rritjen e përparësive konkurruese?

Cili është raporti i varshmërisë mes vendimmarrjes efektive dhe zhvillimit të ndërmarrjeve biznesor?

Cilët janë faktorët kryesorë që menaxhimi i shoqërisë duhet të ketë parasysh, me qëllim që ai të mund të marrë vendimet e duhura financiare?

Si ndikon vendimmarrja efektive në rritjen e përparësisë konkurruese të shoqërive tregtare?

Pyetjet sekondare

Komponentët përbërës të vendimmarrjes luajnë rol dhe influencojnë performancën e ndërmarrjeve vetëm në mënyrë individuale apo edhe në kombinim me njëri tjetrin ? Çfarë implikon përdorimi i vendimmarrjes efektive dhe eficiente në mënyrë selektive apo në kombinim për fuqinë e tyre influencuese dhe ndikimin mbi performancën e ndërmarrjeve?

Ky studim pra, në debatin e përgjithshëm mbi faktorët influencues të performancës së ndërmarrjeve, e analizon performancën jo duke hetuar nëse aplikimi i vendimmarrjes efektive dhe eficiente influencojnë apo jo mbi performancën e ndërmarrjeve por duke analizuar rolin dhe influencën e komponentëve përbërës. Ky studim hulumton se si ndikojnë vendimmarrja efektive dhe eficiente mbi performancën e ndërmarrjes nga pikëpamja e jetëgjatësisë, suksesin, dhe zhvillimit të tyre; nëse vihet re se këta komponentë janë të pranishëm dhe influencues në praktikën e ndërmarrjeve në shkallë të njëjtë apo të ndryshme; nëse performanca e ndërmarrjeve varet nga dhe reflekton shkallën dhe dallimet në aplikimin e vendimmarrjes efektive apo eficiente bashkëkohore.

1. 4. Mundësitë dhe kufizimet

Mundësitë për realizim të suksesshëm të punimit tim qysh në fillim ishin të konsiderueshme pasi në anën praktike kisha mbështetjen e pazezerve të udhëheqësit shkencorë. Pastaj shumica e sipërmarrjeve të cilat i kam intervistuar janë të dëshmuara

si të suksesshme, për to pjesëmarrja në hulumtimin tim nuk ka paraqitur ndonjë pengese, edhe për vet faktin se punimi im kishte temë vendimmarrjen dhe eficienten e cila si temë nuk kërkonte raporte apo materiale të ndjeshme dhe te brendshme të ndërmarrjeve. Kufizimi i detyrës menaxheriale paraqet një shqetësim dhe potencialisht një kufizim për hulumtimin, pastaj mundësia e neglizhimit nga menaxherët e sipërmarrjeve të planifikuara të jenë pjesë e hulumtimit dhe frika e shpalosjes së metodave punuese në publik apo ofrimi i të dhënave tek konkurrentë janë ndër shqetësimet dhe kufizimet e unë kam hasur qatë hulumtimit. Gjithashtu kufizime të mia në realizimin me sukses kanë qenë edhe refuzimi i disa menaxhereve të ndërmarrjeve të ndryshme që të dhënë intervista, pastaj ka qenë një pengës tjetër e cila ishte regjistri i bizneseve aktive të cilin pas shumë përpjekjeve e kam siguruar nga ARBK (Agjensioni për Regjistrimin e Bizneseve i Kosovës), pengës tjetër në hulumtimin sekondar kanë të bëjnë me materialet në gjuhën shqipe duke më detyruar të përdorë më shumë materiale në gjuhën Angleze.

1. 5. Rëndësia e studimit

Ky disertacion në fakt ka rëndësi sepse do të dëshmojë se sa fitimprurëse mund të janë rezultatet si në aspektin financiar dhe në atë produktiv për sipërmarrjen, nëse i kushtohet vëmendje e veçantë pjesës objektive të vendimmarrjes.

Rëndësia e punimit tim qëndron ndër të tjera edhe në faktin se kam kryer analiza nga bizneset në teren, duke sjellë të dhëna konkrete, nga konsideratat e udhëheqësve të bizneseve mbi vendimmarrjen dhe efikasitet e vendimmarrjes në biznesin e tyre.

Këto të dhëna sjellin në dritë vetëbesimin e plotë të vendimmarrësve të anketuar në bizneset në Kosovë se ata marrin vendime efikase dhe se nisur nga faktorët e brendshëm biznesor besojnë në sukses të ndërmarrjes së tyre. Imperativi i tyre për të marrë vendime efikase i sjell më të suksesshëm krahasuar me konkurrencën e tyre. Gjithashtu vendimmarrja si baza e efikasitetit të ndërmarrjes luan rol vendimtar në ndryshimin e natyrës së punës, duke përdorur procedura efikase në menaxhimin e burimeve njerëzore, resurseve financiare, kapitalit dhe burimeve të organizatës.

KAPITULLI II:

RISHIKIMI I LITERATURËS

Procesi i vendimmarrjes është pjesë përbërëse e jetës së njerëzve. Vendosja mund të jetë nën ndikim të emocioneve apo të arsyes, përkatësisht të dyjave së bashku. Vendosja në subjektet ekonomike kryesisht është në kompetencë të menaxherëve. Ajo paraqet pjesën përbërëse të përgjegjësisë për funksionimin e firmës.

Kapitulli i vështrimit teorik përqendrohet në analizën e të dhënave sekondare; të buruara nga literatura akademike ndërkombëtare dhe vendore, studimet e studiuesve mbi fushën e studimit Eficienca e vendimmarrjes në shoqëritë tregtare të Kosovës.

Vendimmarrja në rend të parë mbështetet në ekonominë politike, pastaj edhe në disiplinat tjera ekonomike, dhe qëllim bazë i hulumtimit është të tregohet rëndësia dhe roli i faktorëve themelorë të mikro mjedisit në kuadër të sigurimit të vendimmarrjes efektive financiare në zhvillimin e aktivitetit ekonomik. Përderisa vendimmarrja drejtpërdrejte ose në mënyre indirekte në shoqëritë tregtare bashkëkohore paraqiten si fuqi me anë të së cilës bëhet shpërndarja dhe rishpërndarja e pjesës së të ardhurave racionale.

Raporti ndërmjet stafit menaxhues dhe vendimmarrjes është i njëjtë si dhe raporti ndërmjet udhëheqjes dhe vendimmarrjes, natyrisht këtu kemi të bëjmë me vendime menaxheriale. Këtë e theksojnë, sepse menaxhmenti si nocion, që është vështirë të

përkthehet në gjuhën shqipe, për nga etimologjia e vet me i afërt është me udhëheqjen, sepse folje “manage”, e ka prejardhjen nga fjala latine “manus”, që do të thotë “dorë”.

Chandler (1962), Strategjia dhe Struktura, e pozicionuar në konceptin e strategjisë si një funksion i veçantë në biznes, financa e marketingu, etj. Strategjia konsistonte në vendosjen themelore afatgjatë të qëllimeve të një ndërmarrjeje dhe miratimin e kurseve të veprimit dhe alokimit të burimeve të nevojshme për kryerjen e këtyre qëllimeve. Në punën e tij, ai theksoi se "Struktura ndjek strategjinë." Vendimet strategjike janë parë që të çojnë në një ristrukturim të firmës, i cili ristrukturim duhet të jap performancën superiore konkurruese.

Gjatë viteve 1960, dy autorët e tjerë dhanë kontribute të rëndësishme në këtë fushë të re. Njëri ishte Igor Ansoff, atëherë menaxheri i përgjithshëm i Lockheed Electronics. Në librin e tij Korporatave, ai argumentoi se “strategjia është përshkruar si një rregull për marrjen e vendimeve të caktuara lidhur me produktin/tregun, fushë veprimtarinë, vektorin e rritjes, avantazhet konkurrues dhe sinergjinë (Ansoff, 1965).

2. 1. Vendimmarrja dhe procesi i vendimmarrjes

Në ditët e sotme nuk ka studiues që nuk pranon rolin që luan dhe influencën e rëndësishme që ushtron vendimmarrja mbi veprimtarinë e biznesit në përgjithësi dhe ndërmarrjeve të mesme dhe të vogla në veçanti. Rritja e rëndësisë së Vendimmarrjes shihet nga aftësia që ka ai për të vendosur lidhje me aspekte të ndryshme të të bërit biznes: 1) financimin, 2) lehtësinë zhvilluese, 3) aftësinë për të realizuar projekte, 4) investimet në inovacion dhe teknologji, dhe 5) mbarëvajtje financiare (Duncan,

Caywood 1996: 18) (Esther , Moore 1996), (Schultz , Schultz 1998: 9–17, Kitchen , Pelsmacker 2004: 20, Kitchen et al. 2004: 1417–1436, Griffith 2014). Vetë kuptimi dhe definimi i Vendimmarrjes ka një histori të gjatë evoluimi dhe pasurimi të tipareve të tij (Kliatchko 2005: 7–33, Kitchen , Burgmann 2010: 2-23, Sheth , Malhotra 2010). Kjo është edhe arsyeja përse kohë pas kohe bëhet thirrje për ridefinimin e tij (Stirology 2013). Me çka unë pajtohem se duhet ti inkorporoj aspektet e të bërit biznes. Në përgjithësi me Vendimmarrja i referohemi procesit të qartë dhe të formalizuar të realizuarit të vendimeve afariste të cilat kanë impakt të shquar në mbarëvajtjen e biznesit. Si një agjent i rëndësishëm i të bërit biznes për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme por edhe për korporatat, vendimmarrja është pjesë e procesit të të arriturit të qëndrimeve, vlerave dhe sjelljeve të duhura nga bizneset dhe bankat si anëtarë të një shoqërie (Shafer, 1986 : 442). Ky është pak a shumë kuptimi edhe praktik i Vendimmarrjes por në këndvështrime më të ngushta, me vendimmarrje studiuesit kuptojnë rolin që luajnë elementë të ndryshëm: kanalet e realizimit (Caywood , Schultz , Wang 1991), marrëdhëniet me bizneset (Schultz 1998: 99–104, Duncan , Everett 1993: 30–39), koordinim dhe konsistencën (Nowak , Phelps 1994: 49–66), procesin e komunikimit, fokusimin tek vlerat e produktit, apo matshmërinë e vlerësimit e strategjisë financiare (Schultz , Schultz 1998: 9–26, Schultz 2004: 8–9). Kuptimi më i plotë është ai i Richarw. Nisur nga një natyrë e tillë, brenda vendimmarrjet, studiuesit jo rrallë flasin për mbarëvajtjen e bizneseve (Borwen 1984: 7-12, Shapiro 1985: 28-34, Lauterbom 1990: 26, Proctor 2000, Kotler , Armstrong 2004, Carl , Gates 2009, Winer , Dhar 2010, Peter , Donnelly 2010, Kotler , Keller 2011, Mooradian , Matzler , Ring 2011, Chemev , Kotler 2012, Pride , Ferrell 2014) apo realizimin e vendimeve strategjike të cilat drejt për së drejti ndikojnë në realizimin apo jo të projekteve

biznesor; Disponueshmëria e vendimmarrjes efikase dhe efiçiente është theksuar si një faktor kryesor në zhvillimin, rritjen dhe suksesin e organizatave (OU , Haynes, 2006 in, Cook, 2001).

Elementi i fundit që kanë të përbashkët vendimmarrja dhe mbarëvajtja e biznesit ka të bëjë me qëllimin e tyre. Si vendimmarrja dhe mbarëvajtja e biznesit kanë të përbashkët faktin që synojnë zhvillimin e markës së produktit në treg, rritjen e reagimit dhe kërkesës së tregut dhe konsumatorit, rritjen e përfitimeve, angazhimin dhe rritjen e kapaciteteve biznesor si dhe rritjen e shitjeve (Kotler , Armstrong 2004, Mehta 2014).

Prej ku unë nxjerr një qëndrim timin se roli kyç në arritje të suksesit dhe ecurinë e biznesit i takon vendimmarrjes.

Bizneset ne Kosovë sipas të dhënave të sigluara nga të hyrat primare mund të vërehet se ato nuk kanë të zhvilluar një praktikë e ndarjes së përgjegjësisë vendimmarrëse, duke konsoliduar vullnetin, njohuritë dhe eksperiencën vetëm të pronarëve si bazament të vendimeve.

Sipas Moullin (2003), tradicionalisht, indikator kryesor matës i performancës vendimmarrëse ka qenë ai financiar. Por një numër në rritje studiuesish (Grady 1991: 49 - 53, Chandler 1993: 391 - 408, Epstein 1997, Manzoni 1997, Bititci et al. 1997, Webber 2000, Cumby , Conrod 2001, Ittner, Larcker 2001, Neely, Adams, Kennerley, 2002, Tangen 2004: 726 - 737, Bosworth 2005, Moullin 2003: 3, Wu 2009, Striteska , Spickova 2012: 1 - 14), mbështetja vetëm në të dhëna financiare është pamjaftueshme për të gjykuar mbi mbarëvajtjen e bizneseve. Përveç faktorëve financiar këta studiues kanë identifikuar një numër faktorësh të tjerë jo - financiarë, si besnikëria, niveli i

kënaqësisë, proceset e brendshme, efektiviteti, efienca, impakti, menaxhimi, strategjia, objektivat, apo volumi.

Procesi i vendimmarrjes është pjesë përbërëse e jetës së njerëzve. Vendosja mund të jetë nën ndikim të emocioneve apo të arsyes, përkatësisht të dyjave së bashku. Vendosja në subjektet ekonomike kryesisht është në kompetencë të menaxherëve. Ajo paraqet pjesën përbërëse të përgjegjësisë për funksionimin e firmës. Në këtë pjesë do të përqendrohemi veçanërisht në vendosjen si aktivitet i pandarë në fushën e menaxhmentit. Modeli themelor i vendimmarrjes përbën shtatë faza (numri i fazave mund të jetë më i madh apo më i vogël varësisht nga mënyra e vërtetimit (Daft, 1998):

Definimi i problemit ↔ Matja e rezultateve ↔ Zbatimi i solucionit ↔ Zgjedhja e solucionit optimal ↔ Mbledhja e të dhënave ↔ Zhvillimi i solucionëve alternativë ↔ Parashikimi i pasojave ↔ Definimi i problemit

Faza e parë është definimi i problemit. Kjo është fazë mjaft e rëndësishme, sepse problemi padyshim duhet të ekzistojë (që të mos jetë fiktiv), ndërsa esencën e problemit duhet ta definojmë në mënyrë precize. Faza e dytë - mbledhja e të dhënave të rëndësishme duhet bërë ashtu që të mundësohet përcaktimi i kufijve të zgjidhjes së problemit. Faza e tretë - paraqet zhvillimin e alternativave të zgjidhjeve të mundshme. Në bazë të Definimi të qartë të problemit dhe mbledhjes së të dhënave është e nevojshme të zhvillohen të gjitha variantet e mundshme. Sa më i madh të jetë numri i mundësive, aq më i madh është siguria e zgjedhjes së variantit më të mirë. Faza e katër - është faza e parashikimit të pasojave të mundshme nga alternativat e dhëna. Faza e pestë - është fazë kritike në procesin e vendimmarrjes, është faza e përcaktimit për variantin optimal. Faza e gjashtë - paraqet implementimin (aplikimin) e variantit të zgjedhur, përkatësisht zbatimin e saj në praktikë. Faza e shtatë përbën periudhën e përcaktimit të

rezultateve të implementimit të variantit optimal. Në qoftë se rezultatet e implementimit nuk ndryshojnë nga ato të planifikuara atëherë njihet vendimi si i drejtë. Mirëpo në qoftë se rezultatet e implementimit iu shmangen atyre të planifikuarave atëherë shkohet prapë në procesin rrethor të vendimmarrjes, përkatësisht kalohet nëpër të gritha fazat për kërkimin e variantit - zgjidhjes më të mirë të problemit.

Vendimmarrja menaxheriale

Procesi i vendimmarrjes menaxherie përfshin zbatimin e metodave shkencore për zgjidhjen e problemeve në qeverisjen e organizatave (si forma të ndryshme të organizimit). Vendorsja është proces i zgjidhjes që përfshin një numër të caktuar hapash të cilët ndihmojnë që zgjidhja e problemit të arrihet në mënyrë racionale. Vendorsja, si proces i zgjedhjes e mbulon tërë aktivitetin nga qeverisja (planifikimi, organizimi, punësimi, udhëheqja dhe kontrolli).

Planifikimi përbëhet nga një numër i ndryshëm situatash në të cilat kryhet procesi i vendimmarrjes. Vendimet e marrura (të aprovuara) në fazën e planifikimit paraqesin të dhëna hyrëse për plan dhe angazhim të fuqisë punëtore. Në mënyrë të ngjashme bëhet vendorsja edhe në fazat e tjera të aktivitetit të përgjithshëm menaxheri. Modeli i zgjidhjes shkencore të problemit përfshin 3 faza: (6 hapa të rëndësishëm që në literaturë mund të jenë të renditur edhe në më shumë apo më pak faza) (Daniel, Wren, Dan Voich, 1984: 88). Modeli i zgjidhjes shkencore të problemit kryesisht përfshin metodat shkencore-hulumtuese, që i përgjigjet zbatimit të të dhënave statistikore dhe matematikore. Zgjidhja shkencore e problemit është me e përshtatshme për zgjidhjen e problemeve menaxherie, shfrytëzon të dhënat objektive dhe subjektive, si dhe qasjet

analitike - sintetike sasiore dhe cilësore. Shqyrtimi i procesit të vendimmarrjes përmes tri fazave paraqet qasjen sintetike të zgjidhjes së problemeve duke man-ë parasysh të gjitha kushtet dhe rrethanat e realizimit praktik. Faza e parë, definimi i problemit në të vërtetë në vendosjen menaxherie njihet si aktivitet diagnostiko. Faza e dytë, zhvillimi dhe analiza e varianteve të mundshme, ka të bëjë me njohjen e aktiviteteve të cilat i përshkojnë aksionet e mundshme.

Në fazën e definimit të problemit procesi i vendimmarrjes menaxheriale bëhet definimi i gjendjes afariste ekzistuese në raport me gjendjen e dëshirueshme. Mos përputhja mes gjendjes së dëshiruar dhe asaj ekzistuese tregon problemin potencial i cili në të vërtetë paraqet problemin e caktuar në ndërmarrje. Përcaktimi i problemit si fazë e procesit të vendimmarrjes përfshin në vete analizën e faktorëve relevantë si dhe të atyre specifikë, masat dhe normat e tjera me anë të së cilave përcaktohet shkalla e ndryshimeve të realizuara mes gjendjeve afariste dhe të ngjashme. Definimi i problemit përfshin jo vetëm fushën e paraqitjes së problemit por edhe përcaktimin preciz të procesit të planifikimit (çka vlen dhe çka nuk vlen). Me fjalë të tjera, duhet të përcaktohet në mënyrë konkrete se çka është e qëndrueshme dhe çka e paqëndrueshme në fushën e parashikimit, apo diç tjetër në fushën e shpenzimeve dhe të rezultateve.

Zhvillimi dhe analiza e varianteve

Variantet janë dyshimet e mundshme, të cilat shqyrtohen me qëllim të zgjidhjes së problemit të përcaktuar në fazën e parë të procesit të vendimmarrjes. Zhvillimi i varianteve është proces perspektiv që na ofron mënyra përmes të cilave mund të ndërrojmë praktikën e gjertanishme ashtu që të realizohen qëllimet e precizuara në fazën e Definimi të problemit. Meqë ndërrimet për të cilat mendohet kanë të bëjnë me të

ardhmen, atëherë medoemos duhet të krijohen hipotezat mbi gjendjen e ardhme si dhe pasigurinë dhe rrezikun potencial. Analiza dhe zhvillimi i varianteve të mundshme është aktivitet kreativ që në të vërtetë paraqet edhe esencën e procesit të vendimmarrjes menaxherie. Aftësia e menaxhmentit që t'u përshtatet ndryshimeve të reja dhe relativisht dinamike dhe njëkohësisht këto ndryshime t'i kthejë në dobi të vetë paraqet pjesën e aktiviteteve të vetëdijshme që i tejkalon përvojat nga e kaluara, do të thotë hyjnë në zonën e kreativitetit dhe inovacioneve. Procesi kreativ i menaxhmentit i jep ndërmarrjes vetinë e origjinalitetit që ka shumë ngjashmëri me metodat shkencore të vendimmarrjes, por që te metodat shkencore të vendimmarrjes kërkohet mendimi konvergjent (përcaktimi i plotë për një problem), procesi kreativ kërkon mendimin divergjent, përkatësisht kërkim për zgjidhje jashtë fushës së njohurive të gjertanishme.

- Njohja e problemit (definimi i problemit)
- Mbledhja e të dhënave (nga shumë burime)
- Inkubacioni (për të dhënat duhet menduar thellësisht)
- Eliminimi (mendimi i ri për problemin)
- Verifikimi (a do të funksionojë zgjidhja)

Për të realizuar një mendim kreativ menaxheri duhet patjetër të krijojë kushte dhe rrethana në të cilat mund të veprojë. Në qoftë se dëshiron atmosfera "të tillë, menaxheri duhet filluar me këtë: "Ndoshta ekziston ndonjë zgjidhje më e mirë, të provojmë" Atmosfera e tillë në organizatë lejon mundësisë për variante të ndryshme të zgjidhjeve të mundshme të problemeve. Pas zhvillimit të varianteve menaxheri duhet të parashoh efektet nga të gjitha variantet e mundshme, ashtu që të krijojë një tablo të plotë mbi karakteristikat e dëshiruara dhe të padëshiruara, shfrytëzon edhe metoda të ndryshme qoftë edhe nga teoria e lodrave në diferencë.

Zgjedhja dhe realizimi i vendimit

Zgjedhja e variantit më të dëshiruar dhe krijimi i kushteve për realizim paraqet fazën e fundit të procesit të vendimmarrjes. Zgjedhja e variantit nënkupton vlerësimin e shpenzimeve në raport me efektet e variantit të realizuar. Një zgjedhje të tillë e përshkon analiza e të dhënave objektive, sasiore dhe cilësore. Mu për këtë gjatë zgjedhjes së variantit na paraqitet shkallë e caktuar e pasigurisë dhe e rrezikut, përkatësisht vlerësimin të ndryshëm nga bartësit e vendimit. Krahas procesit të zgjedhjes së variantit, realizimi paraqet hapa të rëndësishëm të kontrollit apo mbikëqyrjes së variantit të zgjedhur. Kjo mund të arrihet vetëm me planin e precizuar në mënyrë detale të të gjitha aktiviteteve dhe sjelljeve, përkatësisht me kohën dhe koston e realizimit të vendimit. Mbikëqyrja e realizimit të vendimit ka karakter afatshkurtër dhe afatgjatë. Mbikëqyrja afatshkurtër përfshin periudha të caktuara të riorientimit, përkatësisht kërkesën për ndërrime në operacione të caktuara vijuese. Mbikëqyrja afatgjatë e mendimit ka të bëjë me procesin e efekteve të vendimit mbi plotësimin e diferencës midis gjendjes së dëshiruar dhe asaj konkrete që është evidente në fazën e Definimi të problemit. Procesi i vendimmarrjes përfshinë tërë organizatën. Në këtë proces janë të angazhuar individët apo grupet (ekipet), menaxherët nga nivelet e ndryshme organizative. Marrja e vendimit mbi qëllimin e organizatës përfshin edhe ato pjesë organizative të cilat më vonë do të jenë edhe realizues të po atyre vendimeve.

2. 2. Tipat e vendimeve

Vendimet mund të jenë të llojeve dhe tipeve të ndryshme. Varësisht nga qasja e vrojtimit, përkatësisht fusha e veprimit, vendimet mund të ndahen në grupe të ndryshme duke filluar nga ato me rëndësi vitale për ndërmarrjen e gjer te ato që kanë karakter rutinor si të përditshme. Në përgjithësi vendimet mund t'i grupizojmë si: - vendime strategjike - vendime taktike (operative) dhe - vendime administrative

Vendimet strategjike janë vendime afatgjata me anën e të cilave përcaktohet misioni i ndërmarrjes - kompanisë në mjediset e caktuar (raporti i ndërmarrës ndaj mjedisit prodhues apo shërbyes). Me vendimet strategjike definohet qëllimi themelor i ndërmarrjes (caku). Aprovimi i këtyre vendimeve bëhet pas një analize të thellë të të gjitha variablave në mënyrë që vendimi të ketë siguri relativisht të lartë në aspektin e realizimit të qëllimit strategjik të ndërmarrjes. Vendimet taktike (operative) janë vendime afatshkurtra bazohen në analizën e një numri relativisht të vogël variablash. Këto vendime merren në mënyrë rutinore dhe me to definohen aktivitetet në faza të veçanta të realizimit të vendimeve strategjike, përkatësisht disa vendime operative që merren me kohë bind të mundshëm realizimin e qëllimit strategjik të ndërmarrjes. Vendimet administrative janë vendime përcjellëse me rastin e realizimit të vendimeve strategjike dhe operative. Vendimet administrative gjatë procesit të vendimmarrjes janë shërbime strategjike apo operative. Vendime të tilla mund të jenë ato që merren në lidhje me definimi e strukturës organizative të ndërmarrjes, përkatësisht linjës së autoritetit dhe informimit.

2. 3. Modelet e vendimmarrjes

Modeli paraqet mundësinë e konceptimit abstrakt të realitetit objektiv në atë kuptim që bëhet zgjedhja e disa simboleve përmes të cilave paraqitet diçka nga realiteti. Esenca e modelit qëndron në besueshmërinë ndaj përkatësisht mundësinë e pasqyritimit aproksimativ të realitetit. Menaxheri duhet të sjellë gjykime me rastin e krijimit të modeleve dhe të vlerësojë aftësinë e modelit për të pasqyruar realitetin. Modelimi bëhet edhe për shkak të thjeshtësimit të problemeve që janë mjaft të komplikuar nga realiteti objektiv.

Ekzistojnë katër lloje modelesh nga aspekti i abstraktimit të realitetit: 1. Modelet fizike që paraqesin version të përpjesshëm të realitetit. 2. Modelet skenztatike, janë më abstrakte dhe shfrytëzojnë skema dhe diagrame për ta përshkruar ndonjë marrëdhënie nga realiteti. p. sh. paraqitja grafike e delegimit të autoritetit dhe e përgjegjësisë në ndonjë organizatë. 3. Modelet matematikore, paraqesin modele të larta abstrakte që shfrytëzojnë shenjat dhe simbolet për të paraqitur marrëdhënie të caktuar nga realiteti. p. sh. paraqitja matematikore e afarizmit të ndërmarrjes. 4. Modelet probabilistike sjellin paqartësi dhe pasiguri në problem, që do të thotë një skemë jo vetëm në shkallë të lartë të abstraktimit të realitetit, por edhe mundësitë probabile të ndodhive të mundshme nga realiteti p. sh. modelimi probabil i outputit ndaj inputeve në një organizatë (proces).

Më parë shqyrtoam modelin themelor të vendimmarrjes, modelin e hulumtimit shkencor e të ,ngjashme. Për t'u realizuar proceset e tilla të vendimmarrjes padyshim kërkohet edhe njohja e mjeteve dhe e teknikave përkatëse (Sikavica, et al. , 2008). Në kohën e fundit janë zhvilluar teknika dhe pajisje të ndryshme me ndihmën e të cilave bëhet i mundshëm procesi i vendimmarrjes. Veçanërisht vlen të theksohet faza e

definimit të problemit për të cilën janë zhvilluar teknika të cilat bëjnë të mundur solucione dhe vrojtime të ndryshme. Aprovimi i vendimeve për kushtet e tanishme të zhvillimit (në ambientin mjaft kompleks dhe dinamik) kërkon edhe teknika të reja që shquhen relativisht shumë për situatat e pasigurta dhe të paqarta. Ndihma në aspektin e parashikimeve të ndryshimeve, përkatësisht njohja e të ardhmes gjithmonë është kërkuar nga futurologët, për t'u analizuar pastaj nga matematikanët, statistikantët dhe ekspertët e ndryshëm të lëmit të informatikës (kompjuterizimit) (Sikavica, et al. , 2008).

Esenca e Kërkimeve operacionale qëndron në shfrytëzimin e modeleve shkencore për paraqitjen e situatave reale. Në kuadrin e Kërkimeve operacionale si teknikë hyjnë: analiza rrjetore, analiza e rrezikut dhe teoria statistikore e vendimmarrjes (Abor, 2008). Hapat themelorë në zbatimin e Kërkimeve operacionale të teknikës në vendosje janë: a) formulimi i problemit i lidhur për sistemin afarist, b) konstruktimi i modelit matematikor të sistemit, c) zhvillimi i varianteve nga modeli, cl) testimi i modelit, e) përcaktimi i mekanizmit "feed-back" dhe f) zbatimi i variantit. Rëndësia e KO (Kukajg, 1995) si teknikë apo mjet në procesin e vendimmarrjes qëndron në definimi e problemit dhe kërkimin e zgjidhjeve në kontekstin organizativ që do të thotë me këtë teknikë nuk vendoset, por menaxherëve u mundësohet zgjedhja e variantit më të mirë (Abouzeedan, 2003).

Teknika "druri" ne vendosje

Teknika dru në vendosje paraqet mjet të rëndësishëm në procesin e vendimmarrjes që në esencë është "harta" e zgjidhjeve të mundshme nëpër faza të ndryshme të procesit të vendimmarrjes. Teknika "druri" është e përshtatshme atëherë kur nga menaxheri

kërkohej të marrë vendime në vijim të cilat ndikojnë në faza të njëpasnjëshme të problemit të vendimmarrjes. Përparësitë, e kësaj teknike janë, relativisht të shumta në krahasim me teknikat e tjera, por njëra ndër më të rëndësishmet qëndron në procesin e aprovimit të vendimeve strategjike (kur është puna të dy vendime dhe dihet me qartësi realizimi nëpër faza) është mjaft lehtë të ndërkrehet puna edhe para fazës së implementimit (Sikavica, et al. , 2008).

Teknika "brainstorming"

Teknika "brainstorming" parapet tekniken moderne të vendimmarrjes që e karakterizon pjesëmarrje relativisht e madhe njerëzish. Esenca e kësaj teknike qëndron në faktin se vendosja për çështjet vitale të ndërmarrjes nuk duhet të jete e dijet e rezervuar vetëm për "top" menaxhmentin, por në procese duhet të marrin pjesë edhe njerëz të thirrur. Arsye e fortë për këtë është padyshim pohimi se kreativiteti si dhuratë e natyrës nuk qëndron vetëm në njësi apo në një grup - strukturë, por përkundrazi në të gjitha nivelet e organizatës (Acs, et al. , 1996). Mirëpo, duhet pasur kujdes që teknika "brainstorming" të mos mbetet vetëm debat apo shqyrtim i thjeshtë, por luftë nacionale e mendimeve të drejta.

Teknika delfi (delphi)

Teknika delfi (delphi) po ashtu është teknike mjaft e rëndësishme për vendosje, e cila përbehet prej disa fazave, që në esencë parapet procesin e harmonizimit të ideve të ndryshme të propozuara të cilat detyrimisht duhet të lëshohen me shkrim nga ekspertet e fushave të caktuara (Bevan, Estrin, Schaffer, 1999). Harmonizimin e ideve e bën qoftë këshilli drejtues i organizatës gone ndonjë ekip tjetër koordinues në bazë të shënimeve

nga përgjigjet e eksperteve dhe atë qofte si dokumentacion me shkrim (teknika delfi - klasike) apo këmbimi informativ i ideve me ndihmën e teknikes bashkëkohore elektronike (teknika delfi elektronike). Procesi i tine i harmonizimit to mendimeve dhe ideve te eksperteve te fushave te caktuara përsëritet gjersa to konkretizohen ideve me te drejta për procesin e marrjes se vendimit (Cummings, Worley, 1997).

Me njohjen e qëllimeve to organizatës fillon formulimi i planeve to aksioneve to cilat do to definojnë mënyrën e realizimit to qëllimeve (Cummings,Davies, 1994). Menaxheri i një organizate afariste duhet to formuloje strategjinë konkrete e cila mundëson realizimin e qëllimeve - qëllimit to fundit (cakut). Kësaj rruge do to shkonte edhe realizimi i objektivave to një udhëheqësi ushtarak, i cili nuk do to kishte mundur to shkoje ne front pa e formuluar një strategji to veçante. Strategjia tregon qasjen e përgjithshme to realizimit to qëllimeve, gjersa ajo ndërtohet ne krahët e forte to organizatës. Strategjia i bën to mundur një menaxheri to krijoje përparësi ndaj konkurrenteve, përkatësisht i mundëson përqendrimin e resurseve to nevojshme me qellim qe ato to shfrytëzohen ne mënyre efikase. Praktika na mëson se nuk mund to ketë strategji vetëm to një pale konkurrencte, por to gjitha palët duhet to formulojnë plane to veta strategjike (Cummings, Davies, 1994). Definimi i qëllimeve, procesi i vendimmarrjes dhe aktivitetet tjera to vetëdijshe paraqesin procesin kreativ ne fushën e menaxhementit. Menaxheret krijojnë tipe to tilla organizative to cilat iu mundësojnë realizimin e qëllimeve (Collins, Porras, 1996).

2. 4. Konsiderata a përgjithshme mbi marrjen e vendime

Marrja e vendimeve është një nga aktivitetet më të rëndësishme të individëve të veçante, të grupeve apo të organizatave. Vendimi është një zgjedhje me anë të të cilit një person apo një grup njerëzish nxjerr një konkluzion rreth një situati të caktuar, është procesi i zgjidhjes së një alternative ndërmjet një sërë alternativash të mundshme. Marrja e vendimeve është momenti në të cilin objektivat, planet dhe politikat kthehen në veprime konkrete. Marrja e vendimeve është përbërëse e çdo aspekti të punës menaxheriale. Kështu, menaxheret mund të përcaktojnë objektivat e planeve vetëm pasi të kenë marrë vendimin mbi misionin bazë të organizatës. Për të realizuar objektivat, duhet të merren vendime për llojet dhe madhësinë e burimeve që duhet të alokohen e kështu me radhë. H. Simon ka theksuar se marrja e vendimeve është sinonimi i menaxhimit. Marrja e vendimeve, shpeshherë, konsiderohet si funksion menaxheriale dhe si proces organizativ, pasi vendimet në mjaft çaste e kalojnë kuadrin e një personi dhe bëhen preokupim i përbashkët i një sërë grupesh. Marrja e vendimeve është elementi më thelbësor i planifikimit. Ai është, gjithashtu, pjesë përbërëse dhe bashkëshoqëruese e përditshme e jetës së njerëzve. Në mënyrë të vazhdueshme, çdo njeri, i duhet të marrë vendime, shpeshherë mjaft të rëndësishme për jetën e tij, si për shembull, nëse duhet të vazhdojë shkollën e lartë pas mbarimit të shkollës së mesme apo të hyjë në punë, të heqë dorë nga biznesi pas falimentimit apo të ndërmarrë një aktivitet tjetër biznesi, të punojë në administratën shtetërore apo në një firmë private etj (Berman, Héricourt, 2010). Vendim-marrja është një proces i vështirë dhe studiuesit kanë debatuar mbi vendim-marrjen racionale duke ofruar edhe dy modele të ndryshme. Në këtë kontekst, në teorinë e menaxhimit, njihen dy modele kryesore në vendim-marrje:

modeli i vendim-marrëse klasike dhe i sjelljes (modeli administrativ). Sipas modeli të parë, menaxherët ballafaqohen me një problem të përcaktuar qartë, për të cilin njihen të gjitha alternativat e mundshme dhe pasojat eventuale të tyre, për rrjedhojë, menaxherët marrin një vendim të optimizuar që ofron zgjidhjen më të mirë të mundshme të problemit. Ky trajtim klasik është një model shumë racional duke presupozuar që i gjithë informacioni i domosdoshëm është i pranishëm, Shkencëtarët e sjelljes nuk e quajnë më saktë këtë lloj arsyetimi klasik. Pikëpamja e tyre përfaqësohet në mënyrë më të qartë nga H. Simon, i cili thekson një njohje e kufizuar/ limituar të aftësive njerëzore në përpunimin e informacionit. Këto kufizime e bëjnë të vështirë që të jemi plotësisht të informuar dhe të marrim vendime racionale në mënyrë perfekte (Black, Jang, Kim, 2006). Për pasojë, modeli alternativ i tyre pohon se njerëzit veprojnë vetëm brenda kushteve, në të cilat ata perceptojnë një situatë të caktuar. Duke qenë se këto perceptime shpesh nuk janë perfekte, për rrjedhojë edhe vendim-marrësi ka njohuri jo të plota mbi alternativat dhe pasojat e mundshme të tyre. Në këtë mënyrë, ka shumë të ngjarë, që të përzgjidhet alternativa e parë që ofron një zgjidhje të kënaqshme. Simon, fitues i çmimit Nobel për studimet e tij në këtë fushë, e ka quajtur këtë formë të zgjedhjes së alternativës si tendenca e kënaqjes. Ky model konsiderohet i saktë veçanërisht kur përshkruajmë mënyrën sesi njerëzit marrin vendime në probleme që janë të paqarta (kushtet e ambiguitetit) në kushte risku dhe pasigurie. Në literaturën e menaxhimit modern, shpesh diskutohet edhe: vendim-marrja është art apo shkencë? Duke çuar kështu në ekzistencën e dy shkollave të ndryshme: shkolla analitike dhe ajo intuitive. Vendim-marrja analitike apo sistematike (e cila quhet edhe vendim-marrja shkencore) bazohet në teorinë se zgjidhja e problemeve mund të reduktohet në një proces seleksionimi sistematik (Chittenden, Hall, Hutchinson, 1996). Përkrahësit e saj

insistojnë se teoria e vendimeve duhet të ndërtojë një procedurë ideale për zgjedhje racionale- një sekuençë logjike hap pas hapi për të zgjedhur alternativën më të mirë si një zgjidhje për një problem biznesi (Campello, Graham, Harvey 2010).

Vendim-marrja intuitive bazohet në besimin se marrja e vendimeve të mira është art, dhe jo shkencë. Përkrahësit e saj theksojnë se zgjidhja e drejtë e problemeve është kryesisht intuitive dhe e pandërgjegjshme. Ata pohojnë se diagnostikimi i mirë i problemit dhe marrja e vendimeve rezulton nga një përzierje e paqartë e eksperiencës, imagjinatës, inteligjencës dhe ndjenje të bashkuara pothuajse në mënyrë të pandërgjegjshme. Studimet e McKenney dhe Keens zbuluan diferenca të ndjeshme ndërmjet dy tipeve të mësipërme të vendim-marrjes (Caywood, Schultz , Wang 1991).

Marrësi sistematik i vendimeve tenton të : 1- kërkojë për një Metodë dhe të hartojë një plan për zgjidhjen e problemit 2- të jetë shumë i ndërgjegjshëm në trajtimin e tij 3- të mbrojë cilësinë e një zgjidhjeje duke ju referuar metodës 4- të përcaktojë kufizimet specifike të problemit sa më shpejt në proces 5- të eliminojë alternativat shpejt 6- të lëvizë nëpërmjet një procesi duke rritur analizën 7- të orientohej nga një kërkim i rregullt/metodik për informacionin (Daft, 1998).

Marrësi intuitiv i vendimeve tenton të: 1- ta mbajë problemin e përgjithshëm në mendje 2- të ripërcaktojë problemin, ndërsa ai ecën zhvillohet më tej 3- mbështetet në intuitën/parashikimin 4- mbron një zgjidhje nga pikëpamja e përshtatshmërisë 5- shqyrton një sërë alternativash në të njëjtën kohë 6- kapërcen nga njeri hap në proces, në hapin tjetër dhe përsëri pas 7- eksploron dhe abandonin alternativat shumë shpejt Pyetja themelore është: Cili trajtim është më i mirë? Asnjëri nuk është universalisht i përshtatshëm për të gjithë menaxherët apo për të gjitha situatat e vendimeve. Trajtimi

"më i mirë" varet nga natyra e problemit, tipi i sistemit të menaxhimit dhe një tërësi faktorësh të tjerë (Daft, 1997).

Pavarësisht nga prania e modeleve apo shkollave të ndryshme mbi procesin e vendim-marrjes si edhe nga dëshira e tyre, jo gjithmonë menaxherët marrin vendime cilësore. Shumica e menaxherëve e pranojnë që gjatë punës së tyre të kenë marrë vendime jo të mira, të cilët dëmtojnë kompaninë apo efektivitetin e vetë atyre (Davudm, 1989). Pse bëjnë gabime menaxherët? Pse, jo gjithmonë vendimet arrijnë objektivat e synuara?

Marrja e vendimeve të gabuara mund të vijë nga: Mungesa e kohës së mjaftueshme. Të presësh deri në minutën e fundit për të marrë një vendim do të thotë që shpesh të mos marrësh në konsideratë të gjitha alternativat. Ajo, gjithashtu, pengon analizën e plotë të alternativave (Devos, Buelens, Bouckennooghe, 2007).

Mos përcaktimi i saktë i objektivave. Objektivat nuk mund të arrihen në qoftë se ata nuk janë të përcaktuar qartë. Ata duhet të shprehen në mënyrë eksplicite me qëllim që menaxheri të mund të shohë relacionet ndërmjet një vendimi dhe rezultatit të dëshiruar. Përdorimi i burimeve jo të besueshme të informacionit. Vendimi është aq i mirë sa ç'është informacioni në të cilin ai mbështetet. Burimet e pamjaftueshme/të varfra të informacionit gjithmonë çojnë në marrjen e vendimeve të dobëta. Frika nga pasojat. Menaxherët shpesh nuk kanë dëshirë që të marrin vendime të guximshme „të mëdha. ",, për shkak të frikës së rezultateve "Loja në vend të sigurt" shpesh kufizon efektivitetin e menaxherëve. më tepër tek simptomat sesa tek shaget. Duke u marrë me simptomat e një problemi, nuk mund ta zgjidhin atë. Por një menaxher, i cili lejon intuitën të tejkalojë rëndësinë e rrugës shkencore është i prirura të marrë vendime të dobëta (Davudm, 1989).

Dështimi për të zbatuar vendimet

Vendimet janë një mjet për të arritur një qëllim, por ato nuk janë fundi i procesit. Pasi ka marrë një vendim, menaxheri duhet të përcaktojë detyrat, afatet kohore dhe të vlerësojë rezultatet. Nganjëherë vendimi i një menaxheri nuk është tamam i "dobët, por ai prapë nuk jep rezultate optimale. Vendimet që janë të tilla mund të kenë tre shkaqe: 1-nacionalitetin e kufizuar, 2-suboptimizimin dhe 3-ndryshimet e paparashikuara në mjedisin e biznesit. Nacionaliteti dikton/ vendos kufizime mbi një vendim, gjë që bën që të eliminohen disa nga alternativat (Eldrege, Gallovay, 1983). Menaxheri duhet të zgjedhë ndërmjet opsioneve, të cilat nuk bien ndesh me këto kufizime. Vendimi optimal mund të mos rezultojë kur përdorim këtë metodë. Vendimmarrësi thjesht zgjedh alternativën më të mirë në këto kushte. Suboptimizimi është tendenca e një menaxheri për të vepruar vetëm në interes të departamentit të tij sesa në interes të të gjithë kompanisë si një e tërë. Në marrjen e një vendimi, menaxheri nuk mund të ketë vetëm veten e tij në qendër dhe të neglizhojë efektet e veprimeve mbi fushat e tjera. Thelbësore është të përmirësojë performancën e kompanisë dhe jo vetëm performancën e një departamenti (Day, 1986). Për shkak të rëndësisë që paraqet nën optimizmi edhe për strukturimin efektiv, le ta analizojmë më tej këtë dukuri me anën e një shembulli konkret. Le të supozojmë se departamenti i marketingut të një biznesi të madh synon të shesë sa më shumë produkte. Dhe kjo është normale kur puna është bashkërenduar me departamentet e tjera. Të preokupuar për rritjen e shitjeve, departamenti i marketingut premton një shpërndarje më të shpejtë se çdo konkurrent tjetër. Ky vendim i tyre, nuk është marrë mbas konsultimeve me departamentin e prodhimit; për rrjedhojë nuk ka garanci për respektimin e afateve të premtuara. Në këtë mënyrë, departamenti i

marketingut e vë: departamentin e prodhimit para- vështirësive. Ata duhet të punojnë të sforcuar, duke mos garantuar cilësi lartë. (Eldrege, Gallovay, 1983). Së fundi, theksojmë se e rëndësishme është që vendimet jo vetëm të jenë cilësore, por edhe të zbatohen në kohën e duhur. Lidhur me këtë karakteristikë kritike të tyre, gjenerali i famshëm amerikan i Luftës II Botërore G. S. Patton ka thënë se "Ekzekutimi i një plani të mirë tani është më i mirë sesa një plan mirë i ekzekutuar javën tjetër. "

Tipat e vendimeve

Shpesh herë, është e rëndësishme të bëjmë e vendimeve, pasi mbi këtë bazë menaxheri mund të gjykojë më lehtë për shkallën e delegimit të autoritetit të tij tek vartësit. Pra, cilat vendime duhet të përqendrojnë në duart e veta dhe cilat prej tyre t'i lërë në kompetencë të vartësve të tij. P. Drucker i klasifikonte vendimet në taktike dhe strategjike .

a. Vendimet taktike janë rutinë, zakonisht përmbajnë pak alternativa dhe hidhen me përdorimin ekonomik të burimeve .

b. Vendimet strategjike. Këto janë vendime që merren për objektivat themelore dhe e shtrijnë veprimtarinë e tyre mbi produktivitetin, organizimin dhe operacionet e biznesit në tërësi.

Një klasifikim tjetër i ndan vendimet në dy kategori të përgjithshme:

1. Në vendime bazë e rutinë, dhe 2. Në vendime të programuara dhe të paprogramuara.

1. a Vendimet bazë. Janë vendimet që janë unike, që merren vetëm një herë dhe për afate të gjata kohe. Kështu, vendimi se ku duhet të ngrihet një uzinë e re apo çfarë produktesh do të prodhojë kompania, janë vendime bazë. Të tilla janë dhe vendimet për

strukturën organizative për shkak të rëndësisë dhe efektet që ajo ka mbi gjithë performancën e kompanisë. Gjithashtu, shumica e vendimeve për politikat janë vendime bazë, jo vetëm sepse ata përcaktojnë themelet mbi të cilat do të merren vendime të tjera, por edhe për faktin që politikat janë relativisht stabël dhe afatgjata nga pikëpamja kohore.

1. b Vendimet rutinë, janë ato vendime që merren në mënyrë të vazhdueshme dhe që nuk kërkojnë ndonjë gjykim shumë të thellë nga menaxherët. Këto vendime kanë ndikim të vogël mbi organizatën dhe shpeshherë për to ekzistojnë procedura të gatshme dhe mund të delegohen me lehtësi tek vartësit. Klasifikimit të vendimeve në të programuar dhe në të paprogramuar, i referohet shumica e autorëve.

Në thelb, ky klasifikim është i ngjashëm ndarjen e vendimeve në bazë dhe rutinë. Avantazhi kryesor i këtij kategorizimi është se në këtë mënyrë mund të identifikohen më qartë metodat e marrjes së vendimeve për secilin lloj të tyre.

2a. Vendimet e programuara. Janë vendime në të cilat menaxherët kanë të bëjnë vazhdimisht. Quhet të programuara sepse për ta mund të hartohen e të ekzistojnë procedura të gatshme, bazuar në eksperiencën e situatave të ngjashme në të kaluarën. Kështu, shumë organizata kanë përcaktuar politika dhe procedura të gatshme për trajtimin e problemeve të ndryshme disiplinore të punonjësve të tyre.

Vendimet e programuara, zakonisht kanë si objekt të tyre aktivitetet operacionale dhe administrative të organizatës. Duke qenë të tillë rreziqet për marrjen e vendimeve të gabuara janë të vogla, prandaj mund të delegohen me lehtësi. Zakonisht këto lloje vendimesh janë karakteristike për menaxherët e nivelit të mesëm dhe të ulët të drejtimit. Ndërsa menaxherët e nivelit të lartë të drejtimit trajtojnë shumë pak vendime të tilla, por ata mund të jenë të interesuar në rezultatet e disa prej atyre vendimeve. Të dhënat e

përdorura për marrjen e vendimeve të programuara janë të plota dhe të përcaktuara saktë (Cummings, Davies, 1994). Ato mund të shprehen nga pikëpamja sasiore, çka e bën më të lehtë punën për ti programuar në kompjuter.

2. b Vendimet e paprogramuara. Janë vendime që merren për situata të reja, të papërsëritshme e për të cilat nuk ka procedura të përgatitura qysh më parë, për arsye së menaxherët nuk kanë eksperiencë për diçka të re që nuk ka ndodhur më parë. Edhe të dhënat që disponohen janë të pjesshme apo të pakompletuara. Shumica e vendimeve të rëndësishme që marrin menaxherët përfshihen në këtë kategori. Në përgjithësi, vendimet strategjike janë të paprogramuara përderisa ato mbështeten në gjykimin subjektiv të menaxherëve (Evans, 1969).

Këto vendimet janë të lidhura me shpenzime të mëdha burimesh. Zakonisht, për to ekzistojnë shumë alternativa e menaxherët duhet të konkludojnë në kushtet e një njohje jo të plotë të situatës, prandaj edhe mundësia e marrjes së vendimeve të gabuara dhe e rrezikut është më e madhe. Vendimet e kësaj natyre, në përgjithësi, merren nga menaxherët e nivelit të mesëm dhe të lartë të drejtimit, të cilët, si rregull, nuk i delegojnë ato tek vartësit. Shembuj të vendimeve të paprogramuara janë të vendosësh për rikonstrukcionin e uzinës ekzistuese apo të ndërtosh një uzinë të re, zgjedhja e zonës së ndërtimit të uzinës, përcaktimi i çmimeve të shitjes së produkteve etj (Eldrege, Gallovay, 1983). Më lart u dhanë karakteristikat e të dy llojeve të vendimeve duke dalluar ato qartë nga njëri. tjetri. Por në praktikë, vendimet mund të jenë pjesërisht të programuar e pjesërisht të paprogramuar. Ata shpesh mund të përmbajnë elemente të të dy tipeve, pra mund të ndeshemi me situata pjesërisht të strukturuar. Në këto kushte, për marrjen e vendimeve, menaxherët mbështeten jo vetëm në të dhënat dhe faktorët influencues, por edhe në gjykimin e në eksperiencën e tyre personale (Faisal, Banwet,

Shankar, 2006). Meqenëse vendimet e paprogramuara dhe vendimet për situata pjesërisht të strukturuar përbëjnë shumicën e vendimeve menaxheriale, si dhe duke qenë me rëndësi jetike për mbijetesën dhe perspektivën e kompanisë, ato përpiqen të përballojnë këto sfida duke synuar të trajnojnë menaxherët e tyre nëpërmjet programeve speciale dhe eksperiencës praktike në punë .

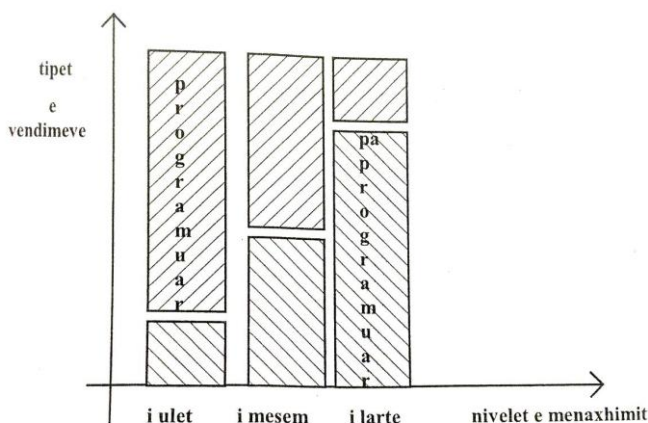


Figura 1. Tipat e vendimeve

Burimi: James Taylor, Decision Management Systems: A Practical Guide to Using Business Rules and Predictive Analytics, Pearson Education, 2011

2. 5. Kushtet në të cilat merren vendimet

Në varësi të kushteve në të cilat merren, vendimet mund të klasifikohen në tre grupe: a-vendime të marra në kushtet e sigurisë, b-vendime të marra në kushtet e riskut (rrezikut) dhe c-vendime të marra në kushtet e pasigurisë

a- Vendimet e marra në kushte të sigurisë

Janë vendime, për të cilat menaxherët janë të sigurt se çdo të ndodhë pasi informacioni është i plotë dhe njihen në marrëdhëniet shkak-pasojë. menaxherët e dinë

me saktësi se cilat janë alternativat e mundësime dhe probabilitetit e ndodhjes së tyre janë të sigurta (d. m. th $p=1$). Kështu, për shembull, në qoftë se Amerikan Airlines vendos të blejë një avion të madh, ajo ka tre furnitorë të mundshëm Boeing, Mc Donnell Douglas dhe Airbus. Gjithashtu kjo kompani di besueshmërinë e tyre, koston, kohën e lëvrimit e kështu me radhë për çdo alternativë. Të njëjtën gjë do të thoshim edhe për një person që vendos paratë në një bankë me interes të caktuar e cila e garanton atë nga rreziku i humbjes. Marrja e vendimeve në kushtet e sigurisë së plotë është një fenomen që nuk ndodh shpesh në praktikën e biznesit, sepse faktorët dhe kushtet e jashtme rrallë parashikohen në mënyrë perfektë, dhe nuk është e mundur të zbulohen të gjitha influencat mbi një rezultat të caktuar (Farrell, 1957).

b- Vendimet e marra në kushtet e riskut

Në një situatë rreziku, informacioni mund të ekzistojë, por mund të mos jetë i plotë. Në këto kushte, menaxherët njohin opsionet e mundësime, por probabilitetit e ndodhjes së tyre janë të pasigurta, do të thotë një element risku e shoqëron çdo zgjidhje. Për përmirësimin e marrjes së vendimeve dhe për rritjen e shkallës së sigurisë në kushtet e riskut, ekzistojnë një serë modelesh matematike e teknikash ndihmëse. Një shembull i marrjes së vendimeve në kushtet e riskut është një kompani e cila do të përcaktojë një nga shtete ku mund të shtrijë aktivitetin e saj në planin ndërkombëtar. Në shtetin e parë taksat doganore janë të ulëta, por që parashikohen të rriten pas një periudhe 1-2 vjeçare, sepse sistemi fiskal është duke u rindërtuar për t'i bërë disa përmirësime (Farrell, 1957). Në shtetin tjetër vërtet që taksat janë të larta, por nga studimi i ekonomisë së atij vendi ka rezultuar se ato do të jenë relativisht stabël për një periudhë afatmesme. Atëherë, menaxherët e kompanisë Llogarisin probabilitetin e ndodhjes së alternativave, të

ndryshme (Okpara, Wynn, 2007). Dhe mund të rezultojë që me ndryshimin e legjislacionit në shtetin e parë, taksat kanë 35% mundësi për të qenë më të larta se në shtetin tjetër, 40% mundësi që të rritën shumë pak në krahasim me nivelin fillestar dhe probabiliteti që taksat të jenë pak më të ulëta në krahasim me shtetin e parë është 25 %. Me fjalë të tjera, me këto probabilitet, risku për marrjen e vendimeve të drejta nuk është i vogël, sidomos po të kemi parasysh që edhe përcaktimi i mundësisë së ndodhjes së alternativave të ndryshme mund të mos jetë i saktë. Probabilitetit e ndodhjes së tyre, mund të përcaktohen objektivisht ose subjektivisht. Përcaktimi i probabiliteteve objektive bazohet në të dhënat apo eksperiencën e kaluar, ndërsa për probabilitetit subjektive bazë janë njohuritë që kanë menaxherët për çështjen që analizohet (Daniel, Wren, Dan Voich, 1984). Pra, është e qartë se problemi kyç në këto rrethana është përcaktimi real i probabiliteteve të alternativave. Në fakt, në praktikë, menaxherët ndodhen shpesh përballë situatave të riskut. Në ndihmë të menaxherëve, në këto situata, vijnë teknika të tilla si analiza e riskut, pema e vendimeve, teoria e preferencës etj (Freedman, Tregoe, 2003).

c- Vendimet e marra në kushtet e pasigurisë.

Në këto kushte menaxherët disponojnë të dhëna të pamjaftueshme, për të cilat ata nuk e dinë nëse janë të besueshme dhe nuk mund të vlerësojnë ndërveprimin e variablave të ndryshëm.

Pasiguria është situata tipike me të cilën ballafaqohen praktikisht menaxherët. Ata e kanë më të vështirë si procesin e përcaktimit të probabiliteteve të mundshëm, ashtu edhe identifikimin e të gjithë alternativave potenciale (Freedman, 1997). Disa nga kushtet, të cilat paraqesin vështirësi për parashikimin që bëjnë menaxherët, janë situata politike, e cila mund të ndryshojë: në një drejtim të panjohur për ta, rregullat apo

legjislacioni qeveritar, konkurrenca, ndryshimet teknologjike, etj (OU, Haynes, 2008). Situata që hasën menaxherët e vendeve perëndimore, sidomos në periudhën fillestare të tranzicionit të vendeve të Evropës Lindore e Qendrore, është një shembull i situatës së pasigurisë. Ekzistonte një tendencë e fortë e këtyre vendeve drejt ekonomisë së tregut, por ekzistonte edhe rreziku i ndryshimeve politike (Davidson, MacKinnon, 2010). Gjithashtu, është prezent konkurrenca nga vende të tjera dhe fuga blerëse e konsumatorëve lindorë nuk njihej mirë. Po kështu, edhe kulturën, zakonet, legjislacinin dhe mjedisin ekonomik, jo vetëm që menaxherët nuk e kuptojnë sa duhet, por shumë gjëra janë në evoluim për t'ju përshtatur baruneve të reja të një ekonomie që mbështetet në pronën private dhe iniciativën e lirë të njerëzve. Me fjalë të tjera, menaxherët që duan të bëjnë biznes në këto vende, i marrin vendimet të ndodhur në kushtet pasigurisë. Në tabelën e mëposhtme jepen në mënyrë të përmbledhur kushtet në të cilat merren vendimet dhe karakteristikat e secilit prej tyre (Goodwin, 2002).

2. 6. Vendim-marrja sipas niveleve hierarkike

Është e vërtetë që menaxherët nuk ushtrojnë dot kontroll mbi tërësinë e faktorëve të cilët influencojnë në procesin e marrjes së vendimeve, por është në dorën e tyre që këtë proces ta realizojnë sipas një procedure të përcaktuar që më parë. Natyrisht, një gjë e tillë nuk është garanci për sukses, por sidoqoftë, është një premisë për të rritur mundësinë për marrjen e vendimeve efektive (Michaelas, Chittenden, Poutziouris, 1999). Biznesi është vërtet aktivitet që synon fitimin për pronarët e tij, por ky aktivitet në shumicën e rasteve është sfidues dhe me rrezikun e falimentimit që e ndjek në çdo

hap. Ndal edhe vendimet në biznes nuk merren lehtë, ato kanë mjaft vështirësi, që mund të çojë edhe në vendime të gabuara (Mooradian, Matzler, Ring, 2011). Në disa raste të tjera, vendimet mund të duken korrekte në një kohë të dhënë, por me ndryshimin e kushteve dhe faktorëve, saktësia e tyre vihet në pikëpyetje. Jo rrallë ndodh që të hasim vështirësi serioze për të kuptuar shkallën e kompleksitetit të biznesit. Kompleksiteti i biznesit bën që edhe menaxherët të sprovuar dhe me background të pasur suksesesh të gjenden në vështirësi kritike (Neely, Adams, Kennerley, 2002). Le ti referohemi gjigantit të industrisë së automobilave, General Motors-it, një kompani lider në tregun e automobilave për dekada me radhë, në vitet '80- të vuri në rrezik ekzistencën e tij. E njëjta situatë dramatike u përsërit në vitin 2008-2009, ku vetëm subvencioni qeveritar dhe partnershipet me kompani të suksesshme jashtë Amerikës bënë të mundur daljen e saj nga kolapsi dhe është rruga për tu kthyer kjo dhe kompani të tjera në rrugën e suksesit? Natyrisht që përgjigja nuk është kaq e thjeshtë (Striteska, Spickova, 2012). Por dihet se kjo përgjigje vjen nga menaxherët dhe punonjësit e tjerë të këtij biznesi. Ata duhet të mësojnë dhe të dinë mirë të analizojnë kushtet dhe faktorët që ndikojnë mbi biznesin e tyre (Odit, Gobarëhun, 2011). Ata, duhet të dinë sesi t'i "mbledhin" të gjitha pjesët së bashku për të marrë vendime efektive. Ata, duhet, gjithashtu, të kuptojnë sistemin e biznesit dhe të jenë të gatshëm për të ndërmarrë veprime racionale. Vendimet e biznesit nuk janë gjëra që veremosen apriori. Disa vendime kërkojnë një gjykim të thellë. Herë të tjera, eksperiencia apo historia na tregohen se vendimet nuk janë ideale. Biznesi nuk është një shkencë ekzakte (Islam, Tedforw, Haemmerle, 2006). Gjërat nuk janë gjithmonë të qarta, madje rastet e thjeshta apo të qarta, sidomos sot janë mjaft të rralla. Në shumicën e rasteve informacioni nuk është i mjaftueshëm; bile menaxherët "borabareohen" me informacion edhe kontradiktore (Thomas, et al. , 2006). Në këto

kushte po bëhen gjithnjë e më e vështirë që menaxherët të zgjedhin informacionin e duhur e të arrijnë: në konkluzione të sakta, Pavarësisht këto dite nga mjedisi me ritëm mjaft lartë ndryshimi. , (-) krahasuar me të kalivaren, menaxherët e shumë kompanive punojnë. synimin për të marrë të tilla vendime, që ata besojnë se e bëjnë më të shëndetshme dhe të suksesshme organizatën t. biznesit. Por jo të gjithë e arrijnë këtë objektiv (Huyghebaert, Van de Gucht, 2007). Kjo është e në radhë të parë, shkallën e profesionalizmit të tyre. Por edhe ndryshimet teknologjike janë me rëndësi të veçantë. Nëse biznesi nuk arrin të eci me hapin e ndryshimeve teknologjike, ai do të ndodhet në vështirësi në konkurrencën me homologët e tiji. Pronësia e biznesit është një moment mjaft i rëndësishëm, madje kritik në disa raste, por jo gjithmonë vendimet i marrin pronarët. Prandaj të dimë se kush e menaxhon biznesin është akoma më e rëndësishme. Duke qenë se vendim-marrësit në biznes janë të ndryshëm, atëherë kush janë në të vërtetë ata që marrin vendimet?

a-Aksionarët Aksionarët janë pronarët e korporatave. Në këtë kontekst, duket logjike që ata të angazhohen në mënyrë aktive në procesin e menaxhimit të kompanisë. Por kjo gjë ndodh rrallë, sidomos në korporatat e mëdha. Në të vërtetë, aksionarët nuk marrin asnjëherë rol aktiv në këto kompani. Ata blejnë dhe shesin aksionet dhe mund të votojnë (zakonisht me anën e proxy-it) për çështjet themelore në mbledhjen vjetore të aksionarëve (Dunkelberg, Anderson, 1993). Gjithashtu, aksionarët, zgjedhin anëtarët e bordit të drejtorëve, megjithëse kjo është më tepër një formalitet sesa mund të duket, sepse bordi i vjetër emëron anëtarët e rinj. Përveç këtyre detyrave (si edhe disa të tjera shpjeguara në kursin e lëndës së qeverisjes së korporatave), aksionarët nuk marrin vendime të tjera në kompani Kështu, roli i aksionarëve në korporatat e mëdha është shumë i kufizuar; përjashtim bëjnë vetëm në rastet kur një person apo një grup zotëron

një pjesë të konsiderueshme të aksioneve (Cetorelli, Peretto, 2012). Një pronësi e përmasave të tilla bën të mundur që aksionarët (që i kanë në pronësi këto aksione), të luajnë një rol të rëndësishëm në zgjedhjen e anëtarëve të bordit. Në korporatat e vogla të mbajtura privatisht (privately held corporations), aksionarët mund të luajnë një rol të rëndësishëm menaxhimit e firmës (Chatterjee, et al. , 2003). Kjo ndodh jo se ata janë aksionarë, por sepse janë menaxherët kryesorë apo anëtarët e familjes.

b-Bordi i drejtorëve Roli kryesor i bordit është të garantojë, që menaxhimi i korporatës përpiqet vazhdimisht dhe efektivisht për arritjen e një performanca mbi mesataren, duke marrë në konsideratë edhe riskun që e shoqëron. . . Roli tjetër i bordit në lidhje ka të bëjë me mbrojtjen e aksionarëve (Tabaku, 2009) Roli faktik i drejtorëve të bordit varet veçanërisht nga madhësia e kompanisë. Në kompanitë e vogla, drejtorët mund të jenë pronarët e kompanisë dhe ata mund të angazhohen në mënyrë aktive në menaxhimin e përditshëm të biznesit. Pavarësisht nga madhësia e kompanisë, vendimet e bordit kanë rëndësi strategjike. Vendimet e tyre ndikojnë mbi orientimin e përgjithshëm të firmë, mbi kulturën dhe objektivat e saj. Këto vendime duhet të zbatohen nga nivelet më të ulëta hierarkike (Wheelen, Hunger, 1998). c-Stafi profesional Krahas aksionarëve, bordit të drejtorëve, menaxherëve në varësi të pozicionit të tyre si edhe punonjësve menaxherialë⁴, në organizatën e biznesit mund të marrin vendime edhe stafi profesional Kontabilistët, specialistët e kërkimit marketing, inxhinierët projektues, analistët e informatikës, juristët dhe përfaqësuesit e burimeve njerëzore janë vetëm disa nga dhjetëra punët e kategorizuara si staf profesional (Bemanke, et al. , 1996). Ky staf merr vendime brenda fushës së specialitetit të tyre dhe ofron informacion e këshilla, kështu që menaxherët dhe punonjësit kanë mundësi të bëjnë mirë punën e tyre. Pozitat e stafit janë ilustrim i natyrës së ndërlidhur të shumicës

së punëve në biznes. Ky staf mund të shpenzojë një kohë të madhe duke ndërvepruar me klientët, punonjësit apo furnitorët (Weber, et al. , 2000).

2. 7. Delegimi i vendim-marrjes

Një çështje me rëndësi në marrjen e vendimeve menaxheriale është problemi se kush i merr vendimet në firmë dhe mbi ç'kriterë bëhet delegimi i tyre tek vartësit.

1. Kur vendimet parashikojnë një ndikim të madh mbi organizatën e biznesit në tërësi, kur mundësia e gabimeve është e madhe dhe kostoja e korrigjimit është e lartë, atëherë kjo kategori vendimesh centralizohet në duart e menaxherëve të niveleve të larta të drejtimit. Në përgjithësi, në këtë grup bëjnë pjesë vendimet bazë apo të paprogramuara. 2. Vendimet, të cilat parashikojnë shpenzime të mëdha fondesh dhe zbatimi i tyre përfshin një interval të madh kohor siç është ndërtimi i një uzine të re, përqendrohen në nivelet e larta drejtuese. 3. Vendimet në të cilat ndikimi i mbi njerëzit është i madh, kanë rëndësi të veçantë, prandaj zakonisht ato nuk delegohen tek vartësit. 4. Në nivelet e ulëta të drejtimit mund të delegohen ato vendime ku shkalla e sigurisë është relativisht e lartë, rreziqet janë të pakta dhe kostoja e korrigjimit, në rastin e marrjes së vendimeve të gabuara, është e ulët (Bloom, et al. , 2012).

Niveli menaxherial, në të cilin merren vendimet, do të jetë aq më i ulët sa më të qarta të jenë synimet ku do të arrijmë, sa më pak e ndërlikuar situata dhe sa më e vogël të jetë nevoja për arsyetime e analiza të detajuara. Zakonisht, në nivelet e ulëta të drejtimit merren vendimet rutinë apo të programuara (Winer, Dhar, 2010). Në anën tjetër delegimi i kompetencave vendimmarrëse, duhet të shkallëzohet sipas nivelit të

rëndësisë në përputhje me kontributin e tyre për arritjen e objektivave të organizatës. Përveç kësaj, ekzistojnë edhe një sërë kriteresh të tjera, ku ndër më të rëndësishmet janë: 1. Çfarë informacion është i nevojshëm për të marrë vendim? Kush e ka marrë informacionin? 2. Çfarë njohurish duhen për të marrë vendim? Kush i ka këto njohuri? 3. Sa shpejt, saktë dhe lirë mund të transferohet informacioni tek ata që kanë njohuritë e nevojshme për të marrë vendim? 4. Cilat janë pasojat e mundshme të marrjes së një vendimi të gabuar? 5. Sa urgjent është vendimi? Cilat janë pasojat e vonësës në marrjen e vendimeve? (Stewart, 1970 : 154). Për firmat e vogla te biznesit çështja është më e thjeshtë. Menaxherët, në përgjithësi, në këto firma i marrin vetë të gjitha vendimet. Kur biznesi fillon të rritet, në suksesin e tij, krahas faktorëve të tjerë, ndikim jo të vogël ka edhe gatishmëria e menaxherëve për të deleguar marrjen e vendimeve tek vartësit dhe aftësia e tyre për të gjykuar drejt se çfarë do të ngelet në kompetencën e tij e mbi cilat vendime do të shtrihet autoriteti i vartësve të tij (Mishkin, 2001). Menaxheri, të cilin zgjerimi i aktivitetit e detyron të marrë në punë personel të ri, por që nuk delegon një pjesë të autoritetit të tij tek vartësit, ngarkesa e punës jo vetëm që nuk do ti lehtësohet, por edhe cilësia e vendimeve të marra nuk do të jetë e lartë, pasi një person i vetëm nuk mund të jetë specialist i aftë në të gjitha fushat. Veç kësaj, të mësuar me përqendrim kompetencash, vartësit do të vijnë më shpesh për tu konsultuar me menaxherin e tyre, madje edhe për probleme të vogla e të parëndësishme, duke i marrë atij një kohë të konsiderueshme e të mos e lënë të merret siç duhet me problemet themelore të menaxhimit. Ai do të detyrohet të punojë me intensitet të bartë e me orar të zgjatur, por ajo që është më e rëndësishmja, mund të ketë efektivitet të ulët në punë e sukses të dyshimtë në biznes (Borëen, Neil H . , 1984).

2. 8. Metodatat ndihmëse në marrjen e vendimeve

Metodat kuantitative, të përshkruara në kreun e planifikimit, shërbejnë edhe për të ndihmuar menaxherët të marrin vendimet me efektivitet të lartë. Megjithatë, ekzistojnë edhe disa metoda të tjera sasiore të cilat aplikohen nga ata në procesin e marrjes së vendimeve, ku ndër më të përdorshme janë: analiza e pikës kritike, matrica e rezultateve dhe pema e vendimeve (Bradley, et al. , 1984).

Analiza e pikës kritike

Kjo metodë e dobishme analize është e vlefshme për menaxherët jo vetëm gjatë procesit të marrjes së vendimeve, por edhe në planifikimin dhe kontrollin e rezultateve faktike kundrejt standardeve të vendosura. Fillimisht është iniciuar nga J. Sculler, presidenti i Apple Computers. Ishte koha kur shpenzimet e kësaj kompanie kishin arritur një nivel mjaft të lartë e të papërballueshëm, prandaj ai propozoi një program të shkurtimit të tyre që e reduktoi pikën kritike të kompanisë në 75 milionë dollarë për tremujor (nga 400 milion pika kritike arriti në shifrën 325 milion) dhe e rriti fitimin 23%. Analiza e pikës kritike i ndihmon menaxherët apo marrësit e vendimeve në përgjithësi, që të kuptojnë më mirë marrëdhëniet që ekzistojnë midis volumit të shitjeve, kostove dhe të ardhurave si edhe të përcaktojnë drejt pikën në të cilën të ardhurat nga shitja mbulojnë shpenzimet e kryera, pra pikën ku të ardhurat dhe shpenzimet janë të barabarta (ose ku fitimi është i barabartë me humbjet). Zakonisht, kjo analizë realizohet nëpërmjet paraqitjes grafike në boshtin koordinativ të kurbave të kostos fikse variable, të kostos totale si edhe të kurbës së të ardhurave nga shitjet (Churchill, Lewis, 1983). Në kostot fikse bëjnë pjesë ato shpenzime të cilat janë të njëjta, pavarësisht nga niveli i

prodhimit. Në këtë kategori bëjnë pjesë shpenzimet për qiranë e tokës, për ngrohje dhe ndriçimin, taksat, pagat e garantuara të punonjësve, etj (Neely, Adams, 2002). Në kostot variabile hyjnë të gjithë ato shpenzime që ndryshojnë në varësi të nivelit të prodhimit, si shpenzimet për blerjen e lëndëve të para e materialeve, pagat e punës së punëtorëve, shpenzimet e energjisë elektrike teknologjike, shpenzimet e transportit të produkteve etj. Kostoja totale është shuma e kostove fikse dhe atyre variabile. Duke qenë se kostot fikse janë të pranishme gjithmonë, në paraqitjen grafike kurba e kostos totale asnjëherë nuk fillon nga origjina e boshteve koordinatave.

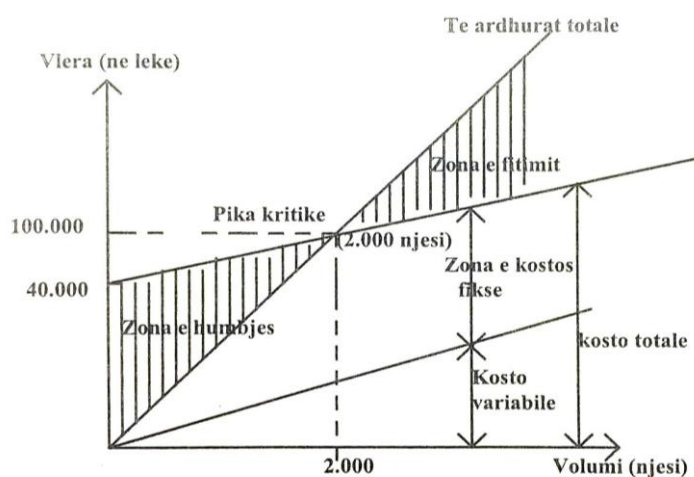


Figura 2. Analiza e pikës kritike

Burimi: James Taylor, Decision Management Systems: A Practical Guide to Using Business Rules and Predictive Analytics, Pearson Education, 2011 , cit. Nga Landa Mihallari, Ekonomia e përgjithshme 2, ShBLU, Tiranë, 2012

Analiza e pikës kritike, pavarësisht nga epërsitë, ka edhe disa mangësi. Së pari, meqenëse shpenzimet variabël nuk ndryshojnë tamam proporcionalisht me ndryshimet e volumit të prodhimit, edhe kurbat e kostove nuk do të ishte një vijë e drejtë që shpreh relacione lineare; po kështu, edhe kurba e të ardhurave totale. Së dyti, analiza presupozon që çdo produkt të ketë çmimin e tij të shitjes dhe paraqitje të veçantë grafike (dhe jo siç e pamë që ekzistonte një çmim dhe një pikë kritike për të gjithë produktet)

Së treti, kjo analizë mbështetet në të dhënat e kaluara dhe, për rrjedhojë mund të mbartë me vete gabimet e kësaj periudhe apo ndikimin e faktorëve të rastit (Cummings, Worley, 1997).

Matrica e rezultateve

Matrica e rezultateve, ose siç quhet ndryshe, matrica e vendimeve, në vetvete paraqet një formë të një tablele drejtkëndëshe, në të cilën në trajtën e rreshtave dhe të shtyllave specifikohen alternativat e ndryshme, mundësitë e zhvillimit të ardhshëm të ngjarjeve dhe vlerat e pritshme të secilës prej tyre. Duke u bazuar në faktin se çdo alternativë ka një probabilitet të caktuar, atëherë llogariten vlerat e pritshme të çdo njëres prej tyre. (Probabiliteti është mundësia e ndodhjes së një ngjarjeje e shprehur në përqindje Kështu, në qoftë se ngjarja është e sigurt që do të ndodhë, atëherë probabiliteti është 1 ose 100%, në qoftë se ngjarja është e sigurt se nuk do të ndodhë, atëherë probabiliteti është 0, dhe në qoftë se shanset janë të barabarta, probabiliteti është 0,5 ose 50%) (Chapman, Cooper 1983).

Ziera e pritur e një alternative është shuma e të gjitha rezultateve të mundshme të saj të shumëzuara me probabilitetit respektive. (Përcaktimi i probabiliteteve shpesh herë është i vështirë. Në përcaktimin e tyre menaxherët bazohen në eksperiencat e kaluara, në tendencën e fenomenit që studiohet dhe në gjykimin e tyre personal) (Collins, Porras, 1996).

Politikat e vendimmarrjes

Udhëzues i politikave do të ishte se paga mesatare e atyre në klasën e duhet të jetë përgjithësisht në pajtueshmëri me pikën referente nëse nuk ka konsiderata të veçanta

norma tregu që justifikojnë një normë më të lartë. Ata në ose mbi pikë referimi që jemi duke kontribuar edhe mund të jenë të ligjshëm për një bonus të holla.

Kjo qasje varet në masë të madhe në gjykimin e menaxherëve të linjës, edhe pse ata do të udhëhiqen dhe ka ndihmuar në ushtrimin e këtij gjykimi nga HR. Pranueshmëria e tij për stafin si një proces të drejtë varet nga komunikimet e sakta në përgjithësi se si ajo funksionon dhe komunikimit në mënyrë të barabartë të sakta në mënyrë individuale në pse janë bërë vendimet. Vlerësimi i kontributit duhet të jetë një njeri i përbashkët si pjesë e menaxhimit të performancës dhe lidhja në mes të asaj vlerësimit dhe vendimin e pagave duhet të jetë i qartë.

Metoda e përdorur në Halifax BOS u përshkrua nga Julie Hill, HR partnere, shitjes me pakicë, si më poshtë:

Shoh një numër të gjërave kur të marrim një vendim për pagën e një individi. Njëra do të jetë madhësia e rolit të përcaktuar nga vlerësimi i punës dhe ne gjithashtu të marrin në konsideratë të dhënat e tregut dhe vendndodhjen për të përcaktuar pagën mesatare që ju do të prisni për të paguar për atë rol. Ne pastaj të shohim se si individi ka punuar mbi 12 muajt e fundit: A kanë kontribuar sa pritej prej tij ? A ka kontribuar më lart dhe përtej kolegëve të tij ? A i ka kryer ato që po kërkohen prej tij ? Këto nuk janë menaxhimi i performancës dhe shifra këto janë vetëm udhëzime të dhëna për menaxherët në se individi duhet t'i jepet një mesatare, mbi-mesatar ose rritje nën-mesatare. Ne kemi një buxhet janë ndarë dhe menaxherët duhet të marrin vendime për atë përqindje që ata duhet të japin për njerëz të ndryshëm. Ne sugjerojmë se në qoftë se, për shembull, një menaxher ka gjashtë njerëz të kryerjes të njëjtat role atëherë, nga një pikë të barazisë në paga të parë, në qoftë se ata janë duke dhënë në të njëjtin nivel dhe të gjithë jemi kompetent, ata duhet të marrin pagat e të ngjashme.

Shumë njerëz që nga atëherë kanë pranuar këtë pikëpamje në parim, por kanë pasur vështirësi për të aplikuar në praktikë. Kessler dhe Purcell (4) argumentojnë: "Si të dallueshme këto procese (shqyrtimin e performancës dhe pagesën e performances) mund të jetë ndonjëherë ose, ndoshta është e diskutueshme. Nuk është realiste të supozojmë se një menaxher mund të ndajë këto dy procese lehtë dhe mund të argumentohet se vlerësimet në një kuptim të gjerë duhet të jetë në harmoni . Armstrong dhe Murlis (5) kanë komentuar se: ". Disa organizata ndajnë në tërësi shifrat e pagave dhe menaxhimin e performancës. "Çështja është se në qoftë se ju dëshironi të paguani për performancën ose kompetencën ju keni për të matur performancën ose kompetenca Dhe në qoftë se ju doni, si ju duhet të bëni, procesi i matjes duhet të jetë i drejtë, të barabartë, në përputhje dhe transparent, atëherë ju nuk mund të marrë vendime për pagesën, në çfarëdo dëshmi, prapa dyerve të mbyllura. Ju duhet të përcjellin tek njerëzit se si është bërë vlerësimi dhe se si ajo është konvertuar në një rritje të pagës . Kjo është një çështje e drejtësisë procedurale që kërkon se, ku ka një sistem për vlerësimin e performancës dhe kompetencës, 1) vlerësimi duhet të bazohet në 'informacion të mirë dhe të mendimit të informuar', 2) Personi i prekur duhet të jenë në gjendje të kontribuojnë në procesi i marrjes prova për të mbështetur vlerësimin, 3) person duhet të dinë se si dhe pse vlerësimi është bërë, dhe 4) personi duhet të jetë në gjendje për të apeluar kundër vlerësimit (Armstrong, Baron, 1998, 150).

Sipas Gutteridge (1986), zhvillimi i karrierës paraqet rezultatet e krijuara nga integrimi i karrierës, planifikimit të aktiviteteve individuale me proceset institucionale të menaxhimit të karrierës. Këto rezultate mund të përshkruhet në terma të veçanta, të tilla si më të mirë të vetë-kuptuarit dhe identifikimit të qëllimeve të karrierës dëshiruar,

si dhe në aspektin e rezultateve organizative, të tilla si qarkullim të reduktuar të të punësuarve me vlerë dhe komunikimit më të mirë të përmirësimin e mundësive të karrierës për punonjësit (f. 54-55). Nënprocesi i planifikimit të karrierës përfshin zgjedhjen e punës, zgjedhjen e organizatës, caktimin e vendeve të punës, dhe vetë-zhvillimit. Menaxhimit i karrierës përfshin gjetjen e punës dhe zhvillimin e karrierës, vlerësimit, trajnimit dhe zhvillimi, dhe planifikimin e vazhdimësisë (Gutteridge, 1986). Përveç kësaj, Gutteridge (1986) identifikoi disa tregues të veprimitarive efektive të zhvillimit të karrierës, duke përfshirë (a) arritja e objektivave individuale dhe organizative dhe qëllimet, (b) zbatimin e rrugëve të karrierës, (b) përmirësimi i performancës, (c) përfitimet e perceptuara nga sistemi i zhvillimit të karrierës, dhe (d) shprehje e qëndrimit karrierës. London (1983) dhe Mone (1987) paraqitën një model integruar të motivimit të karrierës, duke përfshirë vendimet e karrierës dhe sjelljet e karrierës. Premisa themelore e modelit është i bazuar në nacionalitetin ardhshëm dhe sugjeron se vendimet e karrierës dhe sjelljet janë parashikues të rezultateve dhe pritjet. Modeli i motivimi të karrierës i (London, 1983) propozon që motivimi i karrierës është një ndërlidhje shumëdimensionale që përfshin karakteristikat individuale dhe gjithashtu të organizatës.

Ka katër grupe njerëzish angazhimi i të cilëve për menaxhimin e performancës është vendimtarë për suksesin e saj: menaxherët e lartë, menaxherëve të linjës, të punësuarit në përgjithësi, dhe specialistë HR. Sipas McDuffie dhe Kochan (1995), menaxhimi i punonjësve si anëtarë skuadre dhe jo thjesht si individë, ishte zgjidhja për një sistem performance të lartë. Praktikë që duheshin ndjekur në këtë rast ishin rritja e komunikimit dhe feedback-ut në pjesë të ndryshme të hierarkisë së organizatës dhe shpërblimet e pagat në varësi të performancës dhe kontributit në grup, McDuffie dhe

Kochan (1995). Sistemet e performancës së lartë kërkonin që rekrutimi dhe seleksionimi i njerëzve të bëhej në mënyrë të kujdesshme. Tek procesi i rekrutimit së pari duhej t'i vihej rëndësi e madhe rekrutimit të punonjësve në bazë të aftësive të tyre njerëzore dhe komunikimit ndërpersonal, dhe pastaj të shiheshin aftësitë e tyre teknike. Ishte shumë e rëndësishme për një punonjës që të ishte pjesë e një skuadre, të dinte të kuptohej me anëtarët e grupit. Me kërkimin e një sistemi të performancës së lartë lindi nevoja për një sistem angazhimi të lartë sepse vetëm punonjësit e angazhuar mund të realizonin me sukses nevojat e një prodhimi eficient. Organizatat eficiente prireshin drejt reduktimit të shpikjeve dhe kontrollit të cilësisë pas prodhimit.

Nevojat e zhvillimit dhe trajnimit mund të ndahen në organizative, nivelet e punës dhe individuale duke siguruar një strukturë për analizimin e nevojave të trajnimit (ANT). Burimet e metodave dhe datave në secilin nivel ndryshojnë pak, ato mund të kenë të bëjnë me mënyrën kolektive këtu. Megjithatë ANT është shpesh kundërveprues nga një performancë e pritshme, duhet gjithashtu që të përdoret për të eksploruar rrugët e përmirësimit të performancës në përgjithësi gjithashtu dhe për nevojat e ardhshme. Faza e parë e ANT paraqet koleksionin e të dhënave të të kuptuarit, se pari, nga ambientet e jashtme dhe konkurse dhe së dyti, nga organizimi i ambientit të brendshëm, strategjia, struktura, teknologjia, stili menaxhues, kultura dhe kushtet e punës, gjithashtu dhe informimi mbi aspirimet e nëpunësve, njohuria dhe aftësitë në lidhje me rolet e tyre të momentit. Ndoshta burimi më i pasur i të dhënave do të vijë direkt nga nëpunësit vetë dhe vëzhgimet, intervistat informuese kyçe, diskutimet në grupe dhe pyetësorët janë disa nga metodat të cilat mund të përdoren këtu. Për më tepër, shumë informacione me vlerë tashmë do të jenë të gatshme brenda organizatës, të cilat ofrojnë një pikë nga e cila mund të shikojmë nivelet e performancës aktuale dhe aftësinë e organizatës. Këto

përfshijnë dokumentet e planifikimit strategjik të biznesit duke përfshirë dhe planet e burimit human dhe të njëpasnjëshme, dhe një renditje të informacioneve të marra brenda sistemit informacioneve të menaxhimit, shitjet, rikthimi i figurave të punës, sëmundjet dhe mungesa e regjistrimeve, numrat dhe natyra e aksidenteve, dhe cilësia e matjeve si ankimet e klientit dhe humbjet. Informacionet nga sistemi i ekspertizës së performancës, rishikimet e provës dhe intervistat dalëse mund të ndihmojnë në vigjilencë të nevojave individuale ose në grup. Këto figura janë studiuar për devijancat dhe orientimet në kohë për të zbuluar „deviancën“ në performancën e dëshiruar ose të pritshme. Këto „njohuri“ të kombinuara me një përcaktim të ambientit, ofron matjet për nevojat e performancës së biznesit aktual dhe të ardhshëm në njërin anë dhe në anën tjetër, nivelet e aftësisë dhe performancës aktuale në nivelet individuale organizative të punës. Duke krahasuar këto të dyja ndihmon në identifikimin dhe përcaktimin e performancës dhe mungesat e aftësisë. Më të identifikuar këto, faza tjetër është të përcaktosh nëse ndërhyrjet e trajnimit dhe zhvillimit mund t’i adresohen atyre në mënyrë efektive, nëse mungesa e performancës është atributive në mungesë të njohurive aftësive dhe qëndrimeve. Ky nuk është gjithmonë rasti i problemit që shkakton në performancë por ai mund të shtrihet gjithandej: në kushtet fizike të punës (si dështimi i pajisjeve) faktorët social/psikologjik (si menaxher kundërshtarë, marrëdhëniet e nëpunësve) dhe/ose natyra e tkurrjes të punësimit (si nëpunësit që duhet të punojnë me orë të zgjatura për një pagesë të ulët, pak pushime dhe/ose në tkurrje të përkohshme). Në këto raste zgjidhjet jo trajnuese mund të ofrojnë „zgjidhje „ të përshtatshme. Dizenjimi i trajnimit; Në dizenjimet e zgjidhjeve të trajnimit është kritike të identifikohen objektivat e qarta të ndërhyrjeve të trajnimit. Binsted (1980) ofron një strukturë të thjeshtë por të dobishme në të cilën të dyja, gjendja aktuale dhe gjendja e

dëshiruar e nxënësve vendas është e përcaktuar, e cila përfaqëson „ritjen“ e kërkuar dhe e cila formon bazën e dizenjimit të trajnimit, duke informuar dizenjot e tjerë dhe vendimet e dërgesës, duke përfshirë: Përmbajtjen e ndërhyrjet të trajnimit (çfarë është për t’u mësuar); Sekuenca e aktiviteteve të të mësuarit (nga e përgjithshmja tek e veçanta, konkrete dhe abstrakte, të bërit pastaj të menduarit); Vendi (në apo jo në punë); Trajnuesit (tutorët, radha e menaxhereve); Koha (kur do të zhvillohen ndërhyrjet e trajnimit dhe sa do të zgjasin); Media (trajnim i bazuar në kompjuter, video) dhe metodat (leksione, diskutime në grup) Objektivat e ndërhyrjeve të trajnimit janë konsideratat kyçe kur metodat selektuese, s’janë lidhur me vendimet nëse ndërhyrjet e trajnimit do të ndodhin në ose jo në punë, dhe nëse konsulentët e zhvillimit të burimeve njerëzore të jashtëm dhe të brendshëm do të menaxhojnë dizenjot dhe/ose dërgesat, të ashtuquajtura vendimet „make or buy”.

2. 9. Sipërmarrja dhe sipërmarrësi

Alfred Marshall (1890), ishte i pari studiues që njohu rëndësinë e sipërmarrjes si një faktor ekonomik. Në traktatin të tij të famshëm *“Parimet e ekonomisë”*, Marshall pohon se ka riformuluar katër faktorët e prodhimit të cilët deri atëherë ishin: toka, puna, kapitali dhe organizimi, duke zëvendësuar këtë të fundit me sipërmarrjen¹.

Sipërmarrja mund të përshkruhet si proces i veprimit që një sipërmarrës ndërmerr për të krijuar ndërmarrjen e tij . Sipërmarrja është një veprimtari krijuese . Ajo është aftësia për të krijuar dhe për të ndërtuar diçka praktikisht nga hiçi; është aftësia për të

¹ Origjina e fjalës sipërmarrës rrjedh nga frëngjishtja “entreprende” që ka kuptimin e dikujt që ndërmerr diçka ose i cili është një “shko ndërmjet” .

nuhatur mundësi atje ku të tjerët shohin kontradikta, kaos dhe konfuzion . Sipërmarrja ka të bëjë me aftësinë dhe gatishmërinë për të marrë përsipër projektimin, organizimin dhe menaxhimin e një veprimtarie të frytshme, pavarësisht rreziqeve të mundshme, me qëllim fitimin . Ku Cantillon (1725) e përshkruan sipërmarrjen si: Sipërmarrësi është një person që paguan një çmim të caktuar për një produkt për ta rishitur atë me një çmim të pasigurt, duke marrë në këtë mënyrë vendime për sigurimin dhe përdorimin e burimeve e për pasojë duke pranuar edhe rrezikun e sipërmarrjes . Sipas Gib (1998), integron aftësitë kyçe të sipërmarrjes me aftësinë thelbësore për t'u marrë me botën e vërtetë të sipërmarrjes . Sipërmarrësit duhet të jenë në gjendje të jetojnë me pasigurinë e përditshme dhe madje edhe ta shijojnë këtë situatë . Një sipërmarrës duhet të zhvillojë sjellje dhe karakteristika sipërmarrëse personale, të ndërveprojë me biznesin dhe të mësojë prej përvojave më të mira të të bërit biznes (Nicolescu, 2001) . Në literaturën e cila përshkruan proceset e biznesit mund të gjenden shumë përkufizime të sipërmarrjes . Përkufizimi më i hershëm i sipërmarrjes, që daton nga shekulli i tetëmbëdhjetë, fokusohet në përshkrimin e saj si një proces ekonomik i cili mban rrezikun e blerjes me çmime të caktuara dhe të shitjes me çmime të pasigurta . Më pastaj, termi zgjerohet duke e përfshirë konceptin e sipërmarrjes të faktorët e prodhimit dhe duke i bërë kështu nga tre në katër të tillë (toka, puna, kapitali dhe sipërmarrja) . Ky përkufizim i çoi të tjerët në pyetjen nëse sipërmarrja kishte ndonjë funksion unik apo ajo ishte thjesht një formë e menaxhimit . Kohët e fundit, në përcaktimin e sipërmarrjes u shtua koncepti i inovacionit . Shpikjet dhe risitë mund të lulëzojnë në shumë kategori: risi procesi, risi e tregut, risi produkti, risi faktori dhe risi organizative . Përkufizimet më të fundit e kanë përshkruar sipërmarrjen si përfshirje në krijimin e ndërmarrjeve të reja, ndërsa sipërmarrësin si themelues (Moyer, et al. , 1992). Sipërmarrja si kompetencë kyçe

përfshin krijueshmërinë, inovacionin dhe marrjen e rrezikut si dhe aftësinë për të planifikuar dhe menaxhuar projekte me qëllim arritjen e objektivave . E rëndësishme është të kuptohet që sipërmarrja nuk është vetëm një kategori ekonomike dhe nuk duhet të lidhet vetëm me temën e themelimit të ekzistencës (Cuevas, et al. , 1993) . Krahas funksioneve tradicionale, të tilla si: planifikimi, organizimi, udhëheqja dhe kontrolli, një biznes i vogël përballlet me sfida të reja të menaxhimit . Kjo gjë bëhet më e theksuar në rastin e rrjeteve kombëtare dhe ndërkombëtare të bizneseve, kur një sipërmarrje luan rolin e një nën kontraktori furnizues ose ka ekskluzivitetin e një korporate të madhe . Në mënyrë që të jenë të aftë të operojnë me sukses në strukturat e reja të biznesit dhe në rrjetet e lidhura me to, sipërmarrësi - menaxher i biznesit modern duhet të zhvillojë edhe kompetenca të reja siç (Robo, Xhavera, 2012) janë: të pasurit e një perspektive ndërkombëtare dhe vëzhgimi i ndërlikimeve të mundshme, mundësive dhe rreziqeve në një mjedis biznesi global; të kuptuarit e zinxhirit rrethues të prodhimit dhe rrjetit të sipërmarrjeve ose sinjalet e ndryshimeve të tregut dhe tendencave më të reja teknike .

Sipas Tolentino (1998), kjo është arsyeja pse krijimi i një ekipi është aq i rëndësishëm për një sipërmarrës fillestar . Delegimi i përgjegjësi të një ekip punonjësish apo edhe këshilltarësh të jashtëm i mundëson sipërmarrësit të përqendrohet në kompetencat e tij bazë, por gjithashtu hap rrugët për të përmirësuar frytshmërinë dhe gjenerimin e ideve krijuese në procesin e menaxhimit .

Prej ku në vazhdim shtjellimin e materisë do ta koncentroj në perceptimin e sipërmarrjes sipas pikëpamjes së organizatës biznesore prej ku motivimi i punonjësve paraqet epiqendrën e suksesit dhe progresit

Menaxhimi i performancës (MP) lidhet me përgjigjen e pyetjes "Si të ndikojmë në përmirësimin e rezultateve në punë"?

Dhe përfshin veprimtarinë që siguron realizimin e objektivave në mënyrë efektive dhe efikase . Menaxhimi i performancës mund të përqendrohet në performancën e kompanisë, të çdo departamenti, në proceset e ndërtimit të një produkti ose shërbimi, tek të punësuarit, etj (Clark, Fujimoto, 1991). MP është një proces i lidhur ngushtësisht me menaxhimin e burimeve njerëzore dhe me mundësimin e marrjes së rezultateve sa më të larta nga njerëzit dhe kapacitetet në dispozicion . Megjithatë MP nuk kufizohet vetëm tek burimet njerëzore, por ka një qasje të integruar edhe për mënyrën e përdorimit të burimeve të tjera në dispozicion të organizatës . Menaxhimi i performancës në punë mund të përkufizohet si një proces sistematik për përmirësimin e performancës së një kompanie, përmes një organizimi më të mirë të punës me individët dhe grupet e punës . Është një mënyrë me anë të së cilës organizatat, grupet e punës dhe individët arrijnë rezultate më të larta në punë, duke i kuptuar dhe menaxhuar ato brenda një platforme të qartë qëllimesh, standardesh dhe kompetencash . Proceset që ai përfshin kërkojnë një mirëkuptim të plotë mbi atë që duhet arrijë kompania; gjithashtu, kërkojnë angazhim dhe motivim të punonjësve, me qëllim që këta të arrijnë si objektivat afatshkurtra dhe ato afatgjata .

Vlerësimi i BNJ është një proces që ndodh vazhdimisht në organizatë, në mënyrë të ndërgjegjshme apo jo . Kur vlerësojmë diçka, mundohemi të përcaktojmë vlerën, dobinë dhe shkallën në të cilën shpalosën cilësitë . Me nocionin performancë kuptojmë diturinë dhe aftësinë e punonjësit që ta kuptojë dhe ta kryej në mënyrë të efektshme punën, njohuritë në analizimin dhe sintetizimin e çështjeve, si dhe përvojën dhe karakteristikat tjera . Performancë është ajo që matet dhe bëhet (Coleman, Cohn, 2000) .

Menaxhimi i performancës së vlerësuar është një proces mjaft i rëndësishëm në procesin e MMJ andaj edhe duhet kushtuar rëndësi . Ky proces fillon me vlerësimin të

performancës së BNJ në organizatë dhe varet nga rezultati i performancës së vlerësuar më herët . Pasi që ky proces mund të vazhdojë në drejtime të ndryshme (Ono, Uesugi, 2009). Në praktikën aktuale dhe për një numër shkaqesh programet formale të vlerësimit të performancës disa herë çojnë në rezultate zhgënjyese . Shkaqet e këtyre rezultateve mund të jenë mungesë e informacionit dhe mbështetjes së menaxhmentit të niveleve të larta, standarde të paqarta për performancë, pasaktësi të vlerësuesit, numër shumë i madh formularësh për të plotësuar dhe përdorimi i programeve për qëllime të kundërta . Vlerësimi i performancës bëhet një herë në vit dhe intervista për vlerësim bëhet një burim fërkimi për menaxherët dhe punonjësit (Dahlen, et al. , 2010). Një parim i rëndësishëm i vlerësimit të performancës është se feedback - u i vazhdueshëm dhe këshillimi i punonjësve duhet të jetë një aktivitet ditor pozitiv .

Një vlerësim vjetor ose gjashtë mujor i performancës duhet të jetë thjeshtë një vazhdim logjikë i procesit të përditshëm të mbikëqyrjes (Shafer. 1988).

Procesi i menaxhimit përbëhet nga disa funksione menaxheriale, sipas Brech funksione të menaxhimit ishin planifikimi, kontrolli, koordinimi dhe motivimi; organizimi nuk përmendej, por nënkuptohej i përfshirë në planifikimi dhe koordinimi . Fayol (1916), i përcaktonte si funksione të menaxhimit planifikimin, organizimin, komandimin (udhëheqjen), koordinimin dhe kontrollin . Në ditët e sotme menaxhimi modern nuk flet më për komandim Fajoli (1916), por për udhëheqje dhe motivim të punonjësve . Duke nxitur kështu lindjen domosdoshme të menaxhimit të burimeve njerëzore si fryt i lëvizjes teorike të marrëdhënieve njerëzore, nga shekulli i 20 - të nga Frederick Taylor (1856 – 1915) . Teitori studioi dhe nxori teorinë e të ashtuquajturit “menaxhim shkencor”, që më vonë u quajt “Tejlorizëm” (“Taylorism”), në themel të së cilës qëndronte përpjekja për të përmirësuar efikasitetin ekonomik në procesin e

prodhimit . Ai e vuri theksin te një nga inputet më të rëndësishme të procesit të prodhimit – puna, duke ngritur kështu çështjen e produktivitetit fuqisë punëtore . Taylori lidhur me motivimin stimulues të punëtorëve ka hartuar sistemin e pagesave të më dijeve, sipas të cilit punëtorëve që realizojnë standardet e përcaktuara në mënyrë shkencore, nga ana e tij duhet paguar 2 . 85 dollarë në ditë, që ishte dukshëm më shumë se sa shpërblimi para se të vihen normat standarde nga Taylori . Punëtorët kanë qenë të stimuluar dhe kanë pasur mundësi të fitojnë më shumë . Mundësi tjetër e pagesave të larta dhe shpenzimeve të ulëta për fuqi punëtore sipas Taylorit ishin në faktin se punëtorët e klasit të parë jo vetëm se ishin të gatshëm të angazhohen plotësisht, por ata kishin shprehur kënaqësi të caktuar që të punojnë me një angazhim maksimal, kështu që shpërblimi për ta ishte nxitës dhe motivim për realizimin e detyrave . Rëndësi të madhe në teorinë tradicionale të menaxhmenti shkencor të Taylor - it ka pasur sistemi i shpërblimit në bazë të normës së realizuar në copë . Kështu mendimet shkencore lidhur me ngritjen e efikasitetit dhe produktivitetit të punës, nga teoria shkencore e menaxhmentit, themelues i të cilës është Taylor - i, u kanë shërbyer autorëve të shumë teorive të motivimit, që motivimin ta vënë në funksion të shtimit të efikasitetit në lidhshmëri me shpërblimin, mbulimin e nevojave, angazhimin e individëve në realizimin e qëllimeve etj (Duncan, Caywood, 1996).

Për një organizatë, motivimi është një proces që u ndodhë, duke krijuar një mjedis për të përmbushur nevojat e tyre, duke ndikuar dhe inkurajimin e tyre . Çdo njeri ka nevoja të caktuara të cilat janë lënë pas dore . Stimulimi i këtyre nevojave rezulton në motivimin . Motivimi është një forcë lëvizëse për veprim brenda një sipërmarrjeje, kjo sepse i motivuar, individi merr veprime . Si rezultat i këtij veprimi nevojë është plotësuar . Procesi i motivimit fillon pas definimit të nevojave të një individi . Këto

nevoja mund të jenë nevojat psikologjike ose sociale të cilat janë lënë pas dore në çdo kohë . Këto sjellje të lënë një përshtypje mbi perceptimin e sipërmarrësve në përputhje me nivelet e motivimit të punëtorëve . Duke mos qenë i vetmi faktor, morali është shumë i rëndësishëm në marrëdhëniet njerëzore dhe punëtorët me moralin e lartë janë më entuziast, të gëzuar, angazhuar dhe produktiv Mescon, Bovee, Thill (1999) . Ata janë punëtorët të cilët janë në kontakt të vazhdueshëm me klientët, por jo pronarët apo menaxherët e ndërmarrjeve (Duncan, Everett, 1993) . Sot ata nuk janë pronarët e ndërmarrjeve ose menaxherët të cilët përfaqësojnë ndërmarrja ose emrin e saj, por punëtorët kur hasen me një klient .

Kapitali neto

Sasia e kapitalit që një bankë ofron, bazohet jo vetëm në strukturën konkurruese të tregut, por gjithashtu edhe në faktorë të brendshëm të tillë si kapitali neto. Literatura e multiplikatorit financiar përshkruan kanalin huadhënës të bankës ku ndryshimet në kapitalin neto të një banke ndikojnë në ofertën e saj të kredisë. Goditjet negative në kapitalin neto të një banke çojnë në rënie të huadhënies, e cila ka një efekt zbutës mbi rritjen p. sh. , Bemanke et al. (1996) provoi një lidhje të tillë. Struktura financiare e një banke dhe cilësia e portofolit të vet të huas mundet gjithashtu të jenë të rëndësishme. Bankat financojnë huadhënien me detyrimet (të tilla si depozitat) dhe me aksione. Ato janë gjithashtu subjekt i kërkesave të kapitalit duke marrë parasysh rrezikshmërinë e aseteve. Nëse raporti kapital/aktivet e bankës bie shumë, atëherë ka dy zgjidhje. Së pari, ajo mund të rrisë kapitalin e vet ose duke emetuar aksione të reja ose duke ulur dividendët. E para është e kushtueshme, dhe e dyta mund të ketë efekte negative në

çmimin e aksioneve të bankës. Zgjidhja e dytë është të ulë aktivet e veta, që do të thotë, të ulë huadhënien (Hisrich, Peters, 1995).

Goditjet në kapitalin aksionar të një banke mund të ndikojnë në vendimet e saj të huadhënies, edhe kur kërkesat e kapitalit nuk janë detyruese. Nëse një bankë projekton se mund të goditet kapitali minimal i kërkuar, ose nëse ajo zgjedh të ruajë një raport të lartë për arsye të tjera (p. sh, si sinjal i cilësisë ose si një amortizator për goditjet e ardhshme), mund të ulë huadhënien e përgjithshme ose të shpërndajë në përpjesëtim më të lartë huat tek projektet më pak të rrezikshme (Helwege, Liang, 1996). Kështu që, për një nivel të dhënë kërkesë, bankat më fitimprurëse mund të ofrojnë më shumë kredi dhe sjellja e tyre huadhënësve ka gjasa të jetë më elastike ndaj goditjeve në bilanc.

Akumulimi i kapitalit varet jo vetëm nga volumi i kredisë, por edhe nga efienca e shpërndarjes së tij : që do të thotë se, kredia u jepet fillimisht projekteve më produktive. Ideja se bankat mund të përmirësojnë eficientë e shpërndarjes së kapitalit bazohet në faktin që bankat jo vetëm ndërmjetësojnë kursimet dhe investimet, por dhe që ato prodhojnë informacion i cili zbut asimetrinë e informacionit ndërmjet huadhënësve dhe huamarrësve. Dy përjasjet teorike lidhur me informacionin asimetrik fokusohen në rolin e huadhënies dhe ekzaminimit (Paladino, 2007).

Bankat angazhohen në marrëdhëniet huadhënësve dhe transaksionet e huas. Marrëdhënia e huadhënies përfshin kryerjen e ekspertizës specifike të sektorit dhe marrëdhënieve në vazhdim me firmat individuale. Kjo është e kushtueshme për bankat, por ajo mund të përfitojë nga informacioni i mbledhur nga kjo marrëdhënie. Kredia ofrohet bazuar jo thjesht në vlerën aktuale neto të projektit fillestar por në rrjedhën e fitimit të ardhshëm të firmës. Marrëdhënia huadhënësve konsiderohet përgjithësisht si më me avantazh për firmat e reja që kanë pak histori kredie apo kolaterali. Huamarrësit

transparentë dhe me cilësi të lartë, mundën në mënyrë më të besueshme të sinjalizojnë cilësinë e tyre dhe mund të zgjedhin ndërmjet marrëdhënieve të huas dhe huave operuese. Petersen dhe Rajan (1995), argumentojnë që, bankat me fuqi tregu kanë më shumë mundësi të angazhohen në marrëdhënie huadhënësve, ku si rezultat oferta e kredisë ndaj firmave të reja është më e lartë (dhe kostoja e fondeve të tilla është më e vogël) sesa në një mjedis tradicionalisht konkurrues. Në një treg konkurrues bankat përballen me më shumë huamarrës rriskues, firmat e reja janë veçanërisht rriskuese duke qenë se ato kanë pak histori kredie. Bankat axhustohen ndaj këtij risku duke caktuar një normë më të lartë interesi. Por kjo tërheq një sërë aplikantësh të rrezikshëm (përzgjedhja e keqe) dhe huamarrësit kanë një nxitje për të marrë përsipër projekte më të rrezikshme (rreziku moral). Nëse një bankë ka fuqi tregu, risku më i lartë mund të balancohet duke ndarë në të ardhmen rrjedhjen e fitimeve të firmës, në vend të rritjes së normave. Rrjedhimisht, banka ka më shumë të ngjarë të ofrojë kredi dhe në një normë “të subvencionuar”, për të krijuar një marrëdhënie huadhënie. Disponueshmëria e kredisë dhe rritja, rrjedhimisht mund të përmirësohen në tregjet bankare që ushtrojnë fuqi tregu (Gutteridge, 1986).

Megjithatë, ekzistojnë *pikëpamje të kundërta* edhe pse lidhja negative midis konkurrencës dhe marrëdhënies huadhënësve mbizotëron në literaturën teorike. Për shembull, Boot dhe Thakor (2000) paraqesin një model në të cilin bankat mundet të marrin pjesë në më shumë marrëdhënie huadhënieje dhe operacione huaje. Ato argumentojnë se bankat mund të bëjnë më shumë marrëdhënie huadhënësve në një treg konkurrues. Konsiderojmë p. sh. , një bankë monopol që ofron të dyja llojet e huave. Marrëdhëniet e huas u ofrohen huamarrësve të cilësisë së ulët e të mesme. Meqenëse marrëdhëniet e huas kanë një vlerë të madhe për huamarrës të tillë, banka monopol

mund të përfitojë një pjesë të kësaj vlere (ose të gjithën). Megjithatë, huamarrësit e cilësisë së lartë, i japin më pak vlerë marrëdhënies, prandaj nuk do t'ia vlente kostoja shtesë për bankën që të investojë mbi të. Në këtë mënyrë këtyre huamarrësve u ofrohen transaksione huaje. Kur konkurrenca bankare rritet, vlera e tepicës që çdo bankë mund të nxjerrë nga marrëdhëniet huadhënësve, bie (Tuller, 1994). Kjo inkurajon bankat që të ulin investimet e veta në huadhënie të tilla, në përputhje me Petersen dhe Rajan. Autorët, sidoqoftë, tregojnë se konkurrenca do të zvogëlojë fitimet e bankës nga transaksionet e huadhënies më shumë sesa fitimet nga marrëdhënia huadhënësve. Kjo inkurajon bankën të zhvendoset drejt marrëdhënies huadhënësve (Jacques, Hargovan, 2011).

Një mënyrë tjetër për të zbutur asimetrinë e informacionit është përmes ekzaminimit. Cetorelli dhe Peretto (2012) zhvillojnë një model të përgjithshëm ekuilibri të akumulimit të kapitalit për të shqyrtuar strukturën optimale konkurruese, nëpërmjet rolit ekzaminues. Bankat kanë një nxitje për të ekzaminuar huamarrësit në mënyrë që të diferencojnë huamarrësit e cilësisë së lartë me ato të cilësisë së ulët. Por ekzaminimi është i kushtueshëm dhe në kontekstin se bankat rivale mund të vëzhgojnë rezultatet e procesit ekzaminues, do të shfaqet problemi i “kalorësit të lirë”, e cila ul nxitjen e bankës për të ekzaminuar. Cetorelli dhe Peretto (2012) tregojnë se, për të minimizuar problemin e “kalorësit të lirë”, strategjia optimale për bankat është ekzaminimi vetëm i një segmenti të tërësisë së huamarrësve, kështu si rezultat t'u jepen hua të dyja palëve, huamarrësve të “sigurt” (të ekzaminuar) dhe atyre “rrikues” (të pa ekzaminuar) (Cetorelli, Peretto, 2012: 985). Ky problem zvogëlohet gjithashtu edhe me uljen e numrit të bankave në treg. Teksa numri i bankave bie, njëkohësisht bie edhe sasia totale e kredisë së disponueshme. Por ka gjithashtu një nxitje më të madhe për të ekzaminuar

huamarrësit, e cila do të rritë pjesën e huave me cilësi të lartë “të sigurta”. Rrjedhimisht teksa numri i bankave bie, ka një shkëmbim ndërmjet sasisë së kredisë së ofruar dhe cilësisë së huamarrësve (pra, efienca e shpërndarjes së kapitalit). Ky shkëmbim është i rëndësishëm për rritjen ekonomike (Nagle, Hogan, Zale, 2010).

Rritja e biznesit

Deri në janar 1996 ndërmarrjet e vogla dhe të mesme janë konsideruar ato ndërmarrje numri i të punësuarve totale e të cilave është më pak se 500 njerëz, me nënndarjet e mëposhtme: mikro-ndërmarrjet (1-9 punonjës), ndërmarrje të vogla (10-99 punonjës), dhe ndërmarrjet e mesme (100-499 të punësuar). Ky ndarje është kriter i Bashkimit Evropian. Në vitin 1996, Komisioni Evropian përcakton një përkufizim të ri të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në bazë të katër kritereve sasiore (KE, 1996): a) Numri i përgjithshëm i të punësuarve në ndërmarrje; b) Vëllimi vjetor i qarkullimit; c) Totali i aktiviteteve në bilancin e ndërmarrjes; d) Shkalla e pavarësisë së ndërmarrjes ose pronësinë mbi të (Boot, Thakor, 2000).

Një ndërmarrje konsiderohet të ketë një madhësi të vogël ose të mesme, kur numri i përgjithshëm i punonjësve të saj është nën 250 punonjës. Komisioni Evropian përmend se një ndërmarrje mund të konsiderohet mesme në të vërtetë, kur ai plotëson kushtet e mëposhtme në të njëjtën kohë: numri i punonjësve të saj është më shumë se 49 dhe më pak se 250; qarkullimi vjetor nuk kalon 40 milion euro apo totalin e aktiviteteve të bilancit nuk është më shumë se 27 milionë euro (Boot, et al. , 2000). Ndërmarrjet e vogla janë konsideruar ato ndërmarrje të cilat nuk kanë më shumë se 50 punonjës dhe një qarkullim vjetor prej të paktën 7 milionë euro ose asetet e të cilit bilanci i përgjithshëm nuk i kalon 5 milionë euro. Ndërmarrjet shumë të vogla janë përkufizuar si

ato me jo më shumë se 10 të punësuar . Së bashku me ta, një kriter themelor duhet të konsiderohet, përkatësisht forma dhe modalitetet e shpërndarjes së pasurisë në kuadër të ndërmarrjes (kriterit të pavarësisë ndaj ndërmarrjeve të mëdha) (Booms, Bitner, 1983). Prandaj, është e nevojshme që pjesëmarrja e një ndërmarrje të madhe në pronësi të një ndërmarrje të vogël apo të mesme duhet të jetë jo më shumë se 25% të kapitalit aksionar. Ky kriter lejon për diferencimin e atyre ndërmarrjeve të cilat janë me të vërtetë të vogla dhe të mesme nga ata që përfaqësojnë pjesë të ndërmarrjeve të mëdha. Duke pasur parasysh faktin se edhe qarkullimi dhe shuma totale e bilancit nuk janë të përcaktuara të pandashme në të gjitha vendet, këto dy kritere mund të çojë në vështirësi të mëdha në klasifikimin e ndërmarrjeve.

Roli i NVM-ve në ekonomi për kompanitë e mëdha, NVM përfaqësojnë botën nga të cilat ata vijnë dhe me ç'rast konkurrenca e ardhmja e tyre varet. Për individët, NVM-të shpesh paraqesin punën e parë, hapi i parë në karrierë. Ata janë gjithashtu një hap i parë në botën e sipërmarrësve. (Zaman, Vîlceanu 1999).

Përkufizimi Evropian i NVM-ve : "Në kategorinë e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (NVM) është e përbërë nga ndërmarrjet që punësojnë më pak se 250 persona dhe që kanë një qarkullim vjetor jo më shumë se 50 milion euro, dhe / ose një vjetor bilanci i përgjithshëm nuk i kalon 43 milion euro. " (Brealey, Myers, 1996)

Ndryshimet pasqyrojnë zhvillimet e përgjithshme ekonomike nga viti 1996, dhe një ndërgjegjësim në rritje të pengesave specifike përballë NVM-të. Përkufizimi i ri është më e përshtatshme për kategoritë e ndryshme të NVM-ve dhe merr parasysh më të mirë të llojeve të ndryshme të marrëdhënieve në mes të ndërmarrjeve. Kjo ndihmon për të nxitur inovacionin dhe partneritete te reja, duke siguruar se vetëm ato ndërmarrje që kërkojnë mbështetje janë në shënjestër nga skema publike. Përkufizimi i ri prezanton tri

kategori të ndryshme të ndërmarrjeve. Secili i korresponдон një lloj marrëdhënieje që një ndërmarrje mund të kenë me njëri-tjetrin (Cassar, Holmes, 2003). Ky dallim është e nevojshëm në mënyrë që të krijojë një pasqyrë të qartë të situatës ekonomike të një ndërmarrjeje dhe për të përjashtuar ata që nuk janë NVM. Në përgjithësi, shumica e NVM-të janë autonome pasi që ata janë ose plotësisht të pavarur ose të ketë një ose më shumë partneritete të pakicave (secili më pak se 25%) me ndërmarrjet e tjera. Në qoftë se mbajtja ngrihet në jo më shumë se 50%, marrëdhënia konsiderohet të jetë midis ndërmarrjeve partnere (Chemev, Kotler, 2012).

Një përfshirje e rëndësishme e ndikimit të jashtëm të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme është fakti se kontributi i tyre në zhvillim nuk është i kufizuar në sektorin ekonomik të NVM-ve. Bazuar në studimet e ndryshme, raporti i Observer "Ndërmarrjeve të Vogla dhe të Mesme në Evropë 2003" (2003) pohon se ndërmarrjet e vogla dhe të mesme të shërbejnë si motor i rritjes ekonomike. Statistikat në pothuajse të gjitha vendet tregojnë se NVM-të janë absolutisht mbizotëruese në ekonomi, përfaqësojnë më shumë se 99% të të gjitha kompanive, duke pasur ndikim të konsiderueshëm në marrjen e produktit të brendshëm bruto dhe fuqizimin e vendeve të punës. Një atribut thelbësor i ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme konsiston në faktin se ato përbëjnë një burim të rëndësishëm të vendeve të punës (Acs, 1992). Dy të tretat e vendeve të punës janë të krijuara rishtazi janë borxh për sektorin e vogël dhe të mesëm. Shpenzimet e ndërlidhura me krijimin e një punë në një ndërmarrje të vogël apo të mesme janë ulur në krahasim me ato të përfshira në krijimin e një punë në një ndërmarrje të madhe. Realizimi i produkteve dhe shërbimeve me kosto më të ulët se kompanitë e mëdha; faktorët kryesorë që përcaktojnë këtë dallim janë shpenzimet më të ulëta konvencionale të ulëta, një produktivitet më të lartë të punës në rrethanat e pranishme

së përhershme të ndërmarrësit në kompani (Binsted, 1980). Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme përfaqësojnë një faktor të bilancit në nivel mikro dhe makroekonomik. Në kushtet e një mjedisi ekonomik në një ndryshim të përhershëm, NVM-të janë fleksibile dhe ata kanë një kapacitet të madh të rregullimit, të inkurajuar nga dimensionet e ulëta dhe procesin e shpejtë decisional. Ata përshtaten lehtësisht me kërkesat e konsumatorëve, duke qenë më afër tregut. Një tjetër aspekt i rëndësishëm është fakti se ata gjenerojnë në një masë më të madhe risi teknike zbatueshëm në ekonomi. Shumica e vendeve të punës do të vijë nga risi dhe zbulimet e reja do të sjellë në lidhje me aventurat e reja të ndërmarrësish. Paul Almeida, profesor në Universitetin Georgetown, mendon se "NVM-të luajnë një rol unik, aktiv dhe kritik në procesin e inovacionit nga aftësia e tyre të shpikë në hapësirën e re teknologjike dhe për të përmirësuar rrjetet e teknologjisë së informacionit të lartë" (Almeida, 2004). Ky pohim është i bazuar në hulumtime empirike në industrinë e avantgarë, të kryera në një periudhë 10-vjeçare (1994-2004). Specialistët bien dakord se rrjetet sociale, formale dhe joformale, janë jetike për procesin e inovacionit në NVM. Kompanitë e vogla të krijuar rrjete rajonale më lehtë se sa kompanitë e mëdha bëjnë. Kreativiteti i kompanive të vogla është lëndë e frymës sipërmarrëse dhe rritjen ekonomike. John W Snow - Sekretari i Thesarit të SHBA, duke vlerësuar frymën sipërmarrëse në SHBA, thotë: "Ata janë një kategori të plotë të trimërisë. . . askush nuk punon si ata dhe askush nuk e merr rreziqe më të mëdha". Në kontekstin e ri të revolucionit të njohurive, të kalimit nga ekonomia dominohet nga, burimet e prekshme fizike në ekonomi të dominuar nga dija, kompani të vogla dhe të mesme bëhet te varura nga industria mikroekonomike. Numri i vogël i komponentëve, dimensionet e ulëta të aseteve të prekshme, kompleksiteti i vogël i aktiviteteve dhe strukturave të zhdërvjellët bëjnë më të lehtë të vendosin në plan të parë

shqetësimet, vendimet dhe veprimet e burimeve të njohurive (Bosworth, 2005). Shpirti sipërmarrës, marrëdhëniet intensive ndërnjerëzore dhe kohezioni shpallur grupi, shkathhtësi, fleksibilitet dhe dinamizmi organizative janë në përkufizimin e elementeve për ekonominë dhe kompanisë në bazë të njohurive, të cilat janë gjetur tradicionalisht në të vogla, kompanitë dinamike. Prandaj, ekziston një harmonizim i lartë në mes të kompanisë të vogla dhe ekonomi të bazuar në dije (Nicolescu, 2001).

Edhe pse NVM-të përbëjnë shumicën e shoqërive në botë, përqindja e fuqisë punëtore që ata punësojnë ndryshon nga njëri vend në tjetrin. Në Filipine, ajo përfaqëson 50%, ndërsa në BE, NVM-të përfaqësojnë në 66. 3%, në Greqi ky numër është 86. 7%. Në rastin e vendeve anëtare të OECD-së, NVMtë përfaqësojnë më shumë se 95% të ndërmarrjeve në shumicën e vendeve dhe të punësojnë më shumë se gjysmën e të punësuarve në sektorin privat. Në Zelandën e Re, për shembull, nëntë nga dhjetë kompanitë punësojnë më pak se dhjetë njerëz. Kjo është krejtësisht e rëndësishme duke pasur parasysh numrin e të punësuarve në këtë fushë, e cila është më shumë se dyfishi krahasuar me vitin 1997. Në Britaninë e Madhe kjo synon luftimin vështirësitë e NVM-ve, në lidhje me financimin, Teknologjisë dhe Inovacionit, tregtinë elektronike, menaxhim dhe internacionalizimi. Në Kore, për shembull, masat përfshijnë lëshime tatimore dhe kredi me interes të ulët për themelimin e kompanive të reja në zonat rurale. Në Amerikë, kompanitë e vogla mori rreth 2 miliardë dollarë në vitin financiar 2003, rreth 20% të të gjitha subvencioneve të autorizuar për të gjitha fushat (Carl, Gates, 2009).

Çështja nëse bizneset e vogla mund të konsiderohen të jetë e dobishme për rritjen ekonomike duhet të shqyrtohet nga disa këndvështrime të ndryshme. Si teoria e ekonomive që në shkallë të dukshme thekson, firmat në shkallë të gjerë që gëzojnë

avantazhet që rrjedhin nga ekonomitë e tyre të shkallës në prodhim dhe gjithashtu nga që ka kaluar pragun e aktiviteteve të reja, duke parashikuar se rritja rezultante në pjesën e firmave në shkallë të gjerë do të përzënë progresin ekonomik (Certo, Peter, 1993). Vetëm firmat e mëdha mund të plotësojnë kërkesat e efikasitetit në shkallë, kështu mposhtë firmave të vogla; prandaj është e hipnotizuar se nuk ka vend për NVM-të në ato ekonomi ndjekur rritjen, dhe roli i tyre i ardhshëm pritet të zvogëlohet (Acs, ed. , 1996). Nga një perspektivë krejtësisht të ndryshme, (Schumpeter, 1942) theksojmë avantazhin e korporatave të mëdha në rritjen e kapitalit, duke parashikuar se kjo do të zëvendësojë funksionet sipërmarrëse në procesin e përparimit ekonomik; Megjithatë, kontributi i rëndësishëm i bërë nga sipërmarrja në përparimin ekonomik nuk mund të neglizhohet (. Schumpeter, 1934), tërhoqi vëmendjen për rolin e sipërmarrësit definon një sipërmarrës si një person i cili shpik këtë funksion nga ai i kapitalizmit (Reynolds, 1999). Gjithashtu na kujtoi se firmat e mëdha mund të bllokojnë procesin e shkatërrimit krijues; kjo është për shkak se firmat e mëdha mund të mbështetet në fuqinë e tyre e monopolit të tregut të vonojë rezultatet e inovacionit. Megjithatë, në krahasim me NVM-të, firmat e mëdha mund të mungojë nxitje për të përmirësuar nivelin e tyre të produktivitetit; Kështu, ajo mund të pritet që kontributi i tyre në rritjen ekonomike do të jetë i kufizuar. Studiuesit argumentoi se firmat e vogla sipërmarrëse mund të pasurojë avantazh kryesor një ekonomie konkurruese përmes të larmishëm idetë e tyre të reja, dhe vuri në dukje se të dy firmat e vogla dhe sipërmarrja janë një element i domosdoshëm në arritjen e prosperitetit afatgjatë makroekonomik (Acs, Carlsson, Karlsson, 1999; M. -W. Hu dhe K. -H. Chen, 2009). Një studim i detajuar i literaturës kryhet nga, duke synuar lidhjet rëndësishme ndërmjet sipërmarrjes dhe rritjen ekonomike duke sugjeruar një marrëdhënie të U-formë në mes të nivelit të zhvillimit

dhe shkalla e sipërmarrjes (Acs, Szerb, 2007: 109-122). Një dukuri globale gjatë dy apo tre dekadave të fundit ka qenë mënyra me të cilën NVM-të janë zëvendësuar firmat e mëdha në udhëheqjen e aktiviteteve ekonomike (Acs, 1992: 38-44), dhe ka pasur një tendencë të kohëve të fundit në drejtim të kryerjes së punëve empirike duke u fokusuar në çështjen e marrëdhënies ndërmjet NVM-ve dhe rritjen ekonomike. Bazuar në dëshmitë nga trembëdhjetë vende evropiane (Carree, Thurik, 1998: 137-46), në dukje se në vitin 1990, rritja në pjesëmarrje në punësim prej firmave të mëdha kishte një efekt negativ në rritjen e prodhimit. Bazuar në SHBA prodhimit të të dhënave nga fillim të viteve 1990 (Acs, Carlsson, Karlsson, 1999: 33-42), gjeti një ndikim negativ në dinamikën produktivitetit nga aksionet e bizneseve të vogla, nëse ky është matur me numrin e firmave apo nga punësimi. Ata argumentuan se një ndryshim në shpërndarjen e madhësisë së firmës në një ekonomi do të krijojë një ndryshim korrespondues në rritjen totale të mundshme produktivitetit. Për të testuar hipotezën Schumpeterian, duke përborur një mostër prej më shumë se njëqind qytete të SHBA, (Shaffer, 2002: 195-203) ka gjetur se në vitin 1980, më të vogla madhësia mesatare e prodhimit dhe pakicë firmave, më të larta normat e mëvonshme të rritjes së të ardhurave mesatare familjare. Studimet e përmendura më sipër empirike kanë qenë të prirura për të nxjerrë kryesisht në përvojat e vendeve të industrializuara; prandaj ne shohim nevojën për të përgjithësuar studimin empirik për këto çështje duke marrë gjithashtu parasysh të dyja ekonomitë e reja të industrializuara dhe më pak të zhvilluara.

Ronstadt (2000) shprehet se rritja e biznesit e përcaktuar si rritje të kompanisë në sferën e shitjes së produktit të saj, pjesë të tregut që zotëron, njohjes markë, besnikërinë e konsumatorit, hapjen e degëve të reja nëpërmjet zgjerimit dhe blerjeve, strukturën e kapitalit optimale dhe rritjen e rentabilitetit dhe të kthimit të investime. Balunywa

(1998) përqendrohet në rritjen e biznesit, si aftësi e organizatës për të përmbushur standardet e kërkuara në operacionet e saj, në rritjen e pjesës së tregut, përmirësimin e objekteve, në rritjen e rentabilitetit dhe në sigurim të kthimit të investime për aksionarët e saj, dhe gjithashtu duke reduktuar kthimin total të mbetjeve përmes shfrytëzimit optimal të kapaciteteve dhe efikasitetit operacional (Certo, Peter, 1993).

Treguesit e të rritjes së biznesit përfshijnë një vistër të gjerë të përmbledhur si në vijim; rritjen e shitjeve dhe të ardhurat. Rritja e shitjes dhe të ardhurat duhet të jetë afat gjatë dhe e përhershme brenda në ndërmarrje të siguruara nga mallrat ose shërbimet të cilat një kompani ofron. Për shembull, një kompani duhet të jetë në gjendje për të parë një ndryshim në prodhim prej një muaji nga një tjetër dhe gjithashtu prodhimi i rritur duhet të korrespondojnë me rritjen e kërkesës për produkte të tilla që rezultojnë në rritjen e shitjeve dhe të ardhurave, çdo muaj, përkthyer në çdo vit rritja e prodhimit dhe shitjes (Ronstadt, 2000).

Disponueshmëria financiare dhe rritja e NVM-ve dhe ndikimi i saj nga vendimmarrja; Në ditët e sotme nuk ka studiues që nuk pranon rolin që luan dhe influencën e rëndësishme që ushtron vendimmarrja mbi veprimtarinë e biznesit në përgjithësi dhe ndërmarrjeve të mesme dhe të vogla në veçanti. Rritja e rëndësisë së Vendimmarrjes shihet nga aftësia që ka ai për të vendosur lidhje me aspekte të ndryshme të të bërit biznes: 1) financimin, 2) lehtësinë zhvilluese, 3) aftësinë për të realizuar projekte, 4) investimet në inovacion dhe teknologji, dhe 5) mbarëvajtje financiare (Duncan , Caywood 1996: 18, Esther , Moore 1996 Schultz , Schultz 1998: 9–17, Kitchen , Pelsmacker 2004: 20, Kitchen , Schultz , Kim , Han , Tao 2004: 1417–1436, Beakbane 2013, Griffith 2014). Disponueshmëria e financave është theksuar si

një faktor kryesor në zhvillimin, rritjen dhe suksesin e NVM-ve (OU , Haynes, 2006, Cook, 2001). Metodat e financimit të përdorura nga NVM ndryshojnë nga burimet fillestare të brendshme, të tilla si kursimet personale të pronarit dhe fitimeve të pashpërndara (Wu, Song, dhe Zeng, 2008) në burime jozyrtare të jashtme, përfshirë edhe ndihmën financiare nga familja dhe miqtë (Abouzeedan, 2003), kreditë tregtare, kapitaleve financuese (Bai et. al. , 2015), dhe që andej në burimet formale të jashtme të përfaqësuara nga ndërmjet financiare të tilla si bankat, institucionet financiare dhe tregjet e letrave me vlerë (Chittenden, Hall, dhe Hutchinson, 1996). Sipas rritjes financiare paradigma e propozuar nga Berger dhe Udell (1998) mbi nevojat financiare dhe mundësitë e financimit në dispozicion për NVM-të ndryshojnë gjatë fazave të ndryshme të ciklit të jetës të një firme. Me fjalë të tjera, në faza të ndryshme të ciklit të rritjes së firmës, strategjitë e ndryshme të financimit janë të nevojshme. Në përgjithësi, për shkak të karakteristikat unike që karakterizojnë NVM-të gjatë fazës fillestare, përballen me shumë problem si asimetria e informacionit (Berger dhe Udell, 1998), mungesa e historisë tregtare (Cassar, 2004) rreziku i lartë i dështimit (Huyghebaert , Van de Gucht, 2007), NVM-të në këtë fazë varen shumë nga burimet e financimit të brendshëm. NVM-et paraprakisht nëpërmjet ciklit të jetës së biznesit fillojnë të rregullojnë gradualisht strukturën e tyre të kapitalit (La Rocca, La Rocca, dhe Cariola, 2011). Gjatë fazave të mëvonshme të rritjes si NVM-ve ato maturohen, fillojnë për të krijuar një histori, përveç aftësisë për të siguruar kolateral. Kjo shërben për të përmirësuar aftësinë kreditore të firmës dhe në këtë mënyrë tërheq vëmendjen e investitorëve të cilët injektojnë para në biznes. Si rrjedhojë, firmat fillojnë duke zëvendësuar burimet e brendshme dhe të jashtme të financimit, duke përfshirë kapitalin sipërmarrës, kredit tregtare dhe kreditë bankare. Në fazat më të përparura të ciklit të

tyre të rritjes, kur NVM bëhen më transparente, mund të zhvillojnë qasje borxhit të siguruar dhe tregjet e listuara publikisht të kapitalit (Berger dhe Udell, 1998). Një numër studimesh empirike, duke përfshirë Kimhi (1997) dhe Barton dhe Gordon (1987), që përdorin modelin e ciklit të jetës si qasjen e tyre të zgjedhur për të kuptuar sjelljen financiare të NVM-ve (Chapman, Cooper, 1983). Në përputhje me këto studime, La Rocca et al. (2011) gjeti se sjellja financiare e NVM-ve mund të jetë, në një masë të madhet, atribut i modelit të ciklit të jetës, që ishte gjetur në përputhje me kalimin e kohës dhe mjaft të ngjashme në industri të ndryshme dhe kontekste institucionale. Përveç kësaj, në studimin e tyre Wu et al. (2008) gjeti dëshmi mbështetëse të modelit të ciklit të jetës të biznesit. Megjithatë, studime të tjera kritikojnë modelin e ciklit të jetës duke pretenduar se ajo nuk ofron një tablo të plotë të vendimeve financiare të NVM dhe sjelljes. Për shembull, Berger dhe Udell (1998) pranojnë se paradigma e ciklit të jetës nuk është i zbatueshëm për të gjitha NVM-et të cilat operojnë në industri të ndryshme duke nënkuptuar se madhësia e firmës, mosha dhe informacionet e disponueshme -të cilat kanë për qëllim të përbëjnë shtyllën kurrizore të kësaj paradigme- të veçantë (Gregory, et al. 2005) pjesërisht dakordohen me modelin duke deklaruar se financimi i NVM-të nuk mund të jetë i standardizuar. Për më tepër, sipas rezultateve të tyre dhe në kundërshtim me modelin e ciklit të jetës sugjerimin se nevojat financiare dhe mundësitë e NVM të shtrihen në disa vazhdimësi Madhësia / mosha / informacionit, vetëm madhësia e firmës është gjetur të jetë një parashikues i rëndësishëm (në disa, por jo të gjitha rastet) e vendimeve të strukturës së kapitalit në NVM. Modeli i financimit të NVM-ve shpjegohet me Berger dhe Udell (1998), në kontrast me hipotezën e dhënë sipas teorisë pecking. Teoria pecking është zhvilluar nga Myers (1984) i cili sugjeron se vendimet e struktura të kapitalit të një

firme janë një funksion i moshës së firmës. Si postulat nga kjo teori, burimet e brendshme të financimit janë prioritet ndërsa përdorimi i burimeve të jashtme është shtyrë deri në pikur kur burimet e brendshme janë të lodhur plotësisht. Si e tillë, duke kërkuar fonde, një firmë preferon barazinë e brendshme të borxhit të jashtëm, borxhi afat-shkurtër për borxhin afatgjatë, dhe borxhin e jashtëm në kapital të jashtëm. Për këtë arsye, radha e preferencës për burimet e financimit për një firmë duhet të vijoj barazinë e brendshme, lëshimin e borxhit, dhe pastaj lëshimin e barazisë (Cassar , Holmes, 2003). Në përputhje me teorinë pecking dhe në kundërshtim me modelin e ciklit të jetës, Gregory et al. (2005) argumentojnë se firmat më të vjetra duhet të jenë më pak të varur nga burimet e jashtme të financimit sesa firmat më të reja. Ata ia atribuojnë këtë faktit se për shkak se firmat më të vjetra kanë më shumë mundësi për të grumbulluar fitimet e pashpërndara sesa firmat më të rinj, fondet e brendshme janë në dispozicion për të financuar operacionet e tyre. Puna nga Sanchez-Vidal dhe Martin-Ugedo (2005) mbi NVM gjithashtu mbështet teorinë pecking. Teoria pecking u testuar nga Helwege dhe Liang (1996), të cilët shqyrtuan vendimet financiare të një mostre të NVM-eve të reja. Sipas rezultateve empirike, modelet e tyre të financimit të ndjekura nga firmat në mostrën e tyre nuk përputhen me modelin e sugjeruar nga teoria. Ata më tej gjetën, kundërshtimin me atë që sugjeron teoria, ku ata nuk gjetën asnjë dëshmi të rëndësishme të lidhjes ndërmarrjet marrëdhënive ndërmjet financave nga jashtë dhe një deficit në burimet e brendshme. Përveç kësaj, ndërsa teoria parashikon se lëshimi i kapitalit duhet të shmanget nga firmat me informacione asimetrike të madhe rezultatet e tyre tregojnë se ndryshoret asimetrike të informacionit nuk kanë fuqi të ndikojnë në vendime të tilla. Pavarësisht nga përpjekjet që janë bërë që të teorizojnë sjelljen financiare të NVM duke rezultuar në modele të ndryshme të financimit të ndjekura nga NVM-të, duket se teori të

ndryshme sugjerojnë qasje të ndryshme. Megjithatë, ka një marrëveshje të përgjithshme mbi efektin e karakteristikave të NVM-ve dhe ato të sipërmarrësve mbi metodat e financimit të zgjedhur dhe të punësuar nga NVM-të. Në seksionin e mëposhtëm, efektet e karakteristikave janë diskutuar shkurtimisht para se të shkojnë përtej dhe rishikimin e literaturës mbi burimet e financimit NVM. Në përgjithësi, karakteristikat e NVM-të ndikojnë në vendimet e tyre financiare dhe sjelljen dhe përfundimisht të performancës së firmës dhe rritjen e tyre. Në këtë kontekst, literatura ka identifikuar disa karakteristika veçanërisht në lidhje me sektorin e NVM-ve si faktorë që ndikojnë sjelljen financiare të firmave në këtë sektor. Këto përfshijnë madhësinë e fortë dhe moshën, llojin e pronësisë dhe formën ligjore, vendndodhjen gjeografike, sektorin e industrisë dhe strukturën e aktiveve (pasqyron aftësinë për të ofruar kolateral). Madhësia dhe mosha edhe pse nuk ka konsensus në mesin e studiuesve në lidhje me kriteret që duhet të përdoren për të matur madhësinë e firmës (zakonisht totalit të aktiveve, shitjes ose numrin e punonjësve), nocioni se madhësia firmë ka një efekt mbi aktivitetet e NVM dhe potencialin e saj për të zgjerohet afishohet për të marrë marrëveshje të përgjithshme. Madhësia e një firmë është e shoqëruar zakonisht me moshën e saj pasi ato prirën të kenë ndikim të ngjashëm në ciklin e jetës të firmës. Ky ndikim mund të vërehet fuqishëm në procesin e vendimmarrjes në firmë lidhje me nëse një lloj i veçantë apo një tjetër i financave duhet të jenë të zgjedhur dhe të shfrytëzohen (Cassar, 2004) arriti në përfundimin se firmat "e mëdha" janë, ato që më shumë mbështeten në borxhin afatgjatë dhe në financimi të jashtëm, duke përfshirë kreditë bankare. Kjo është në përputhje me Katesh (1994) i cili gjeti se në rastin e NVM-ve, kursimet personale të pronarit janë më të rëndësishme se një burim i fondeve gjatë fazës fillestare krahasuar me financat e jashtme të tilla si kredi dhe overdrafte nga bankat.

Nga një kënd tjetër, shkalla në të cilën NVM-ja mund të ndikoj në disponueshmërinë e financave të firmës është matur nga Petersen dhe Rajan (1994). Ata argumentuan se si firmat rriten, ata zhvillojnë një aftësi më të madhe për të zgjeruar rrethin e bankave nga të cilat ata mund të marrë hua (Pidd, 1992). Ata pastaj ofrojnë dëshmi se firmat që kanë të bëjnë me bankat dhe institucioneve të kreditit janë pothuajse dy herë më të mëdha se ato me vetëm një bankë. Ashtu si firmat më të reja karakterizohen zakonisht nga asimetri informative (Berger dhe Udell, 1998), si pasojë e të mos pasurit të një rekordi të themeluar, kjo mund të çojë në hezitimin e bankave dhe institucioneve të tjera financiare për të dhënë hua në këto firma. Sipas Klapper, Sarria-Allende dhe Sulla (2002), ndërmarrjet më të reja (ato të themeluara më pak se katër vjet me pare), janë më të varur nga financimi informal dhe shumë më pak në financimin e bankave (Weihrich, 1982). Kjo mbështetet nga Tremonth (2003), i cili përfundoi se me efekt të rëndësishëm dhe pozitiv është mosha e NVM-es në aftësinë për të hyrë në financim të jashtëm. Fatoki dhe Asah (2011) arritën në përfundim se NVM e themeluara më shumë se pesë vjet kanë një shans shumë më të mirë për të qenë e suksesshme në aplikacionin e tyre të kreditit krahasuar me NVM-të e themeluara për më pak se pesë vjet. Lloji i pronësisë dhe Forma ligjore paraqesin një lidhje pozitive në mes të levave të NVM-ve dhe llojit të strukturës organizative (Coleman , Cohn, 2000). Kjo është në përputhje me Abor (2008), i cili ka identifikuar formën e biznesit si një nga faktorët që shpjegojnë vendimet, strukturën e kapitalit të NVM-ve. Përveç kësaj, struktura e pronësisë dhe lloji i firmës u gjetën të kenë një ndikim të rëndësishëm në përdorimin e financimit. Van Neely dhe Adams (2002: 247.) Theksojnë se: "Pronarët e firmave të organizuara ose NVM-et me një pronar, prodhuese ose shërbyese duhet të jenë më të përgatitura për të përborur financimin më shumë se firmat e tjera. Pronarët e këtyre llojeve të firmave

duhet të jenë të përgatitur për të zhvilluar një plan financiar që përfshin përdorimin e shumëllojshëm, më të madh të alternativave të financimit (Wheelen, Hunger, 1998). Si e tillë, këto NVM duhet të njohin potencialin për të tejkaluar numrin më të madh të pengesave dhe vështirësive në ngritjen e kapitalit fillestar ". Nga pika e financierit të parë, siç NVM-të janë nga natyra karakterizohet nga pronësia e përqendruar dhe kontrollit në të njëjtin pronar-menaxher, e cila çon në maksimizimin e problemit të asimetrisë së informacionit, ngurrimin në kreditim për NVM-të dhe përdorim i gjerë i kolateralit (Hutchinson, 1999). Në përputhje me këtë, Petty dhe Bygrave (1993) arrijnë përfundimin se mungesa e ndarjes ndërmjet firmës dhe pronarit ndikojnë në preferencat financimit të firmës. Në kuptimin e formës ligjore, Cassar (2004) vëren se përfshirja mund të perceptohet nga bankat dhe fuqizuesve të tjerë të financave si një shenjë inkurajuese e normalitetit të firmës dhe besueshmërinë. Si rrjedhojë, firmat e përfshira duket se janë në një pozitë shumë të favorizuar në marrjen e financimit të jashtëm në krahasim me firmat e papërfshira. Studime të tjera (Katesha, 1994) arrijnë në përfundimin se kompanitë private janë me shumë gjasa të vetëdijshme për financimin e bankave përkitazi me vendndodhjen ose zonën gjeografike ku një firmë është e vendosur. Për shembull, NVM-të e vendosura jashtë qyteteve të mëdha përballen me vështirësi të mëdha në marrjen e financave të jashtme, sidomos borxhin afatgjatë, në krahasim me homologët e tyre që veprojnë në qytete (Abor, 2008). Në të njëjtin drejtim, shtoi Fatoki dhe Asah (2011) se vendndodhja gjeografike e NVM-ve ku këto janë fizikisht me afër me bankat e tyre kanë marrëdhënie me të mira kreditimi. Okpara dhe Wynn (2007) raportuan rezultate të dobëta përkitazi me vendndodhjen e biznesit të paarrtshëm për të klientët dhe fuqizuesit, si një nga arsyet për dështimin e NVM-ve. Përveç kësaj, një studim tjetër nga Reddy, Minoiu (2007) shqyrtohet sfida dhe pengesa

e hasura nga NVM-të. Ata gjetën se në dritën e kostos relativisht të lartë të Rentals, pronarët e NVM-ve preferojnë për të lëvizur aktivitetet e firmave të tyre drejt të zonave urbane për të shpëtuar ndikimit negativ të tiparet lokale mjedisore të zonave rurale në ngritjen e financave të jashtme, duke përfshirë transportin dhe infrastrukturën komunikuese lokale, dhe rrjedhimisht mbi ecurinë dhe rritjen e firmave që bënë mbijetesën e NVM-se të tyre më të vështirë kur ekziston një klimë e tillë. Një numër studimesh evidentuan se faktorët që lidhen me sektorin e industrisë në të cilën një firmë operon duke e ndërlidhur pozitivisht këtë me strukturën e kapitalit dhe vendimet financiare (Mackay , Phillips 2005; Michaelas, Chittenden , Poutziouris, 1999). Firmat në sektorin e shërbimeve, për shembull, mund të ndryshojnë nga ato që veprojnë në prodhim ose ndërtim në drejtim të nevojave financiare. Michaelas et al. (1999) në mënyrë empirike analizuan dhe arritën në përfundim se ndikimi i industrisë në borxhin afatshkurtër dhe afatgjatë ndryshon shumë të gjitha industritë. Efekti i klasifikimit të industrisë në strukturën e kapitalit të NVM-ve u shqyrtua nga Abor (2008). Rezultatet e studimit zbuluan disa dallime në preferencat e financimit të NVM-ve në të gjithë industritë. NVM-të në sektorin e bujqësisë dhe industritë mjekësore mbështeten më shumë në borxhin afat gjatë dhe afat-shkurtër krahasuar me homologët e tyre në prodhim. Abor (2008) më tej konkludoi se kredia afatshkurtër është më e përborur në sektorët me shumicë dhe të tregtisë me pakicë në krahasim me NVM-të prodhuese, ndërsa ndërtimtaria, hoteleria dhe mikpritja, dhe industria e minierave duket se varen më shumë në financimin afat-gjatë dhe më pak në afat të shkurtër. Asetet e Strukturuara ashtu si sigurimi i kolateralit luan një rol të domosdoshëm në lehtësimin qasjes së NVM-ve në borxh. NVM-të që kanë aset fikse më shumë kanë tendencë të lartë për të shfrytëzuar levën financiare (Bradley, Jarrell, dhe Kim, 1984). Arsyeja për këtë është se

këto firma mund të marrin hua me norma të ulëta të interesit, pasi që kreditë e tyre janë të siguruara me këto asete që shërbejnë si kolateral. Kjo shpjegon pse Coco (2000) e përshkruan kolateralin si rreshtin e dytë të huadhënies, Ono dhe Uesugi (2009) kanë konstatuar marrëdhënie pozitive në mes të përdorimit të kolateralit dhe forcës huamarrëse, huadhënësve kjo rezulton në marrëdhëniet e kreditimit për qasje më të lehtë të NVM-ve në burimet e jashtme të financimit. Një përfundim i ngjashëm u arrit nga Odit dhe Gobarëhun (2011), kur shqyrton faktorët që përcaktojnë përdorimin e levës financiare nga NVM-të. Ata arritën në përfundimin se qasja në financa ndikohet nga raportet midis borxhit dhe strukturës së aktiveve. Për më tepër, ata zbuluan se SME-ve me një pjesë më të ulët të aktiveve të trupëzuara në pasurinë e tyre kanë më shumë gjasa që të hasin vështirësi në aplikimin për financa të jashtme për shkak të pamundësisë për të siguruar kolateralin e kërkuar. Financimi i kapitalit neto për shkak të rrezikut moral dhe problemet me asimetrinë e informacionit zakonisht është më intensiv gjatë fazave fillestare të zhvillimit të NVM-ve, Më pas, në fazat e mëvonshme, në mënyrë që të zhvillojnë dhe të rriten NVM-te kanë tendencë për të reduktuar vartësinë e tyre në këto burime; durimet e brendshme dhe të fillojnë duke kërkuar kanale alternative për rritjen e kapitalit. Ou dhe Haynes (2006) i vendosin dy situata kur NVM ndjekin financim nga burimet e kapitalit aksionar, në mënyrë që të plotësojnë nevojat e zgjerimit. Rasti i parë është kur NVM-te përballen me vështirësi financiare shoqëruar me një mungesë të burimeve alternative të financimit. Rasti i dytë është kur daljet e mjeteve monetare tejkalojnë fluksin hyrës monetar të krijuara nga burime të rregullta.

2. 10. Karakteri interdisiplinar i teorisë së vendimmarrjes

Me vendosje, përveç ekonomisë dhe matematikës, fillojnë të merren edhe shkencat tjera (shkencat e sjelljes) si: statistika, psikologjia, sociologjia, teoria organizative, filozofia dhe shkencat tjera (Igor, Ansoff, 1965). Ka autore që propozojnë aplikimin e ndarjes së tretë të teorisë së vendimmarrjes d. m. th. ndarjen në teorinë normative, deskriptive dhe preskriptive. **Teoria normative e vendimmarrjes** - fillimisht bazohet në ekonomi, në matematikë dhe në statistikë. Ajo duhet të merret me konstatimin si duhet të mendojë dhe të veprojë personi ideal dhe superracional. **Teoria preskriptive** - tenton të përgjigjet në këto çështje: Çka duhet të bëjë individi për përmirësimin e zgjedhjeve të veta. Në çilën mënyrë do të këshillohen njerëzit e ndryshëm me karakteristika të ndryshme psikike emotive me aftësi dhe synime të ndryshme. **Teoria deskriptive** - tenton të përgjigjet në pyetje siç janë: Si mendojnë realisht dhe si veprojnë a sillen njerëzit? Si e perceptojnë pasigurinë, si mësojnë dhe si ia përshtatin asaj sjelljet e veta? Si i zgjidhin konfliktet e veta interne? (Ibrahim Kuka, 2011) Pra, marrja e vendimeve, gjegjësisht vendimmarrja, është e vjetër sa edhe shoqëria njerëzore, përkatësisht sa njeriu. Çdo aktivitet njerëzor është pasojë e ndonjë procesi të mëhershëm të vendimmarrjes, ose është ai i vetë vendimmarrjes. Pra, gjithçka që bëjmë sot, në një çast të caktuar, gjegjësisht tani, ose është vendimmarrje ose realizim implementimi i procesit të mëparshëm të vendimmarrjes. (<http://www.institutivictory.org/?page=1,8,55#>). Nga studimi i Devos G. , Buelens M. , dhe Bouckenooghe D. , (2007) rezultoi se nëse njerëzve iu krijohet mundësia për të marrë pjesë në procese dhe mund të mbështeten tek menaxhimi, atëherë ato do tregojnë qëndrime më pozitive (Paladino, 2007). Duke u nisur nga shpërndarja e fuqisë, ndryshimi organizativ mund të shihet si i

udhëhequr nga menaxherët dhe pjesëmarrës. Në rastin e parë pjesa më e madhe e fuqisë mbetet me menaxherët. Ndërsa në ndryshimin pjesëmarrës, fuqia dhe përgjegjësia ndahen ndërmjet punonjësit dhe menaxhimit. Pjesëmarrja i inkurajon punonjësit të marrin pjesë në gjetjen e të dhënave, analizën e tyre, zhvillimin e strategjisë e vlerësimin e rezultateve (Pickton, Broderick, 2005). Në një studim të bërë në Estoni (Alas, 2007: 32), rezultoi se ‘në ekonominë tonë në tranzicion kënaqësia në punë lidhet pozitivisht me pjesëmarrjen e punonjësve’. Sipas autores ky studim mbështet rezultatet e studimeve të tjera të bëra në vende me ambient ekonomik më të qëndrueshëm: punonjësit i realizojnë më mirë detyrat nëse menaxherët i motivojnë punonjësit duke i lejuar dhe nxitur ata për të marrë pjesë në formulimin e vendimeve (Nagle, Hogan, Zale, 2010). *Stadi sipërmarrës*. Vendimet merren kryesisht nga drejtuesi i organizatës. Struktura organizacionale është më tepër informate me një koordinim minimal të kërkesave. Komunikimet gjithashtu bëhen mbi baza informate. *Stadi i zhvillimit funksional*. Vendimet merren më tepër nga menaxherët e tjerë se sa nga drejtuesi i organizatës. Struktura bazohet në specializimin sipas funksioneve të organizatës (Monroe, 2010). Komunikimi bëhet më i rëndësishëm dhe më i vështir. Problemet që lindin në këtë stad e qojnë organizatën drejt stadi të tret. *Stadi i decentralizimit*. Menaxhimi i kapërcen problemet e rritjes nëpërmjet decentralizimit të bizneseve funksionale. Struktura zhvillohet mbi bazë produktesh apo funksionesh. Qëllimi është që brenda organizatës të krijohen minimizuese që mund të menaxhohen si në stadin sipërmarrës. Megjithatë edhe këtu lindin probleme, menaxherët e lartë humbin kontrollin e plotë të organizatës (Pickton, Broderick, 2005). Këto probleme krijojnë kushte për kalimin në dy stadet e fundit. *Stadi i kompletimit të stafit*. Ky stad përfshin shtimin e stafit në nivel korporate me qëllim që të ndihmoj menaxherët e lartë në

planifikimin dhe kontrollin e minimizueseve (McGrath, 2001). Problemi që lind që në këtë rast është vonesa e vendimeve apo informacioneve si rezultat i kohës që nevojitet për rishikimin e propozimeve nga stafi i lartë. *Stadi i ricentralizimit*. Ricentralizimi është i ngjashëm me stadin e zhvillimit funksional. Kompjuterizimi i informacionit dhe sistemet e sofistikuara të kontrollit bëjnë të mundur kalimin në këtë stad. (Burimi: Churchill, Lewis, 2012)

KAPITULLI III:

SHOQËRITË TREGTARE, VENDIMMARRJA DHE SHPËRNDARRJA E PËRFITIMEVE

Firmat dhe aksionarët ballafaqohen me nevojën e marrjes së vendimeve për përdorimin e fitimit të bizneseve të tyre. Ata duhet të vendosin se a do të mbahen fondet e fituara në biznes apo do të paguhen jashtë për aksionarët, në formë dividendi. Për të gjetur një zgjidhje në teori përdoret parimi marginal i fitimit të pashpërndarë. Sipas këtij parimi, norma e kthimit që firma do ta arrijë nga fitimi i pashpërndarë duhet të krahasohet me përfitimet të cilat di t'i kenë aksion mbajtësit, në qoftë se këto fonde u paguhen atyre në formë dividendi. Në këtë kapitull trajtohen struktura e ndërmarrjeve tregtare si dhe aspektet e ndërlidhjes së vendimmarrjes me aspektet e shpërndarjes së pasurisë, me qëllim të analizimit të këtyre aspekteve si kyçi i efikasitetit dhe zhvillimit të biznesit.

3. 1. Shoqëritë tregtare dhe aspektet strukturore

Shumica e shteteve demokratike shprehen se dallimet në strukturën e institucioneve financiare dhe të infrastrukturës kreditore ndikojnë në disponueshmërinë e fondeve për NVM-të (Berger, Udell, 2004). Këto ndryshime mund të ndikojnë

dukshëm në disponueshmërinë e fondeve për NVM-të duke ndikuar fizibilitetin me të cilën institucionet financiare mund të përdorin metodologji të ndryshme të kreditimit (të jetë ajo kreditimit tradicional, përmes transaksioneve apo marrëdhënieve kreditore, apo edhe kredive tregtare), në të cilën ata kanë përparësi krahasuese për të siguruar fondin për biznese të ndryshme. Metodologjitë e kreditimit janë të bazuara kryesisht në të dhënat sasiore të "vështira" të tilla si raportet financiare të llogaritura nga pasqyrat e certifikuara të auditorit financiar. Lidhja e kreditimit nga ana tjetër është e bazuar në informacionin e cilësor të "butë" të mbledhura përmes kontaktit me NVM-të (Hussey, 1978). Ky informacion mund të përfshijë karakterin dhe besueshmërinë e pronarit të NVM-ve në bazë të kontaktit të drejtpërdrejtë nga institucioni financiar. Edhe nga kreditimi infrastrukturë, këtu bëhet fjala për rregullat dhe kushtet e vendosura kryesisht nga qeveritë të cilat ndikojnë në institucionet financiare dhe aftësitë e tyre për të japin hua për huamarrës të ndryshme. Cuevas et al. (1993) tregon se qasja në kredi bankare nga NVM-të ka qenë një çështje e ngritur në mënyrë të përsëritur nga studime të shumta duke e trajtuar si një pengesë e madhe në rritjen industriale. Një shpjegim i përbashkët për mungesën e pretenduar të qasjes në kredi bankare nga NVM-të është paaftësia e tyre për peng kolateral të pranueshëm. Në pikëpamjen e tyre se sistemi i tanishëm i pronësisë së tokës dhe të transferimit të rregulloreve vonon në mënyrë të qartë dhe deri diku kufizon qasjen në kredi formale. Për shkak të mungesës së titullit të qartë për tokën e përdorshme në Shqipëri, ku kemi një sasi të kufizuar të pronës së paluajtshme që mund të vihet si kolateral. Aryeetey et al. (1993) mbështeti pikëpamjen e Cuevas et al. (1993) ku nga pikëpamja e sektorit privat, problemet që lidhen me financimin dominojnë çdo kufizim tjetër për zgjerimin (fq 50). Sipas Cuevas et al. (1993) kostoja e transaksionit kontribuon në pamundësinë e NVM-ve për të hyrë në këto financime. Ata

janë të mendimit se "në qoftë se kostot e transaksionit të kreditimit janë më të larta në krahasim me marzhën e profitabilitetit NVM-ës, atëherë kjo kredi bëhet e papërballueshme nga biznesi duke bërë investimin në bonot e thesarit më atraktiv" (faqe 30). Aryeetey et al. (1993) gjithashtu ndan të njëjtin mendim se në qoftë se informacioni asimetric tek huadhënësi paraqet shpesh çështjen kyçe tek autoritetet në aftësinë e ndërmarrjeve në shlyerjen e borxhit. Këto asimetri shtyjnë deri në rritjen e kostos së transaksionit. Sipas Cuevas et al. (1993) kostoja e transaksionit kontribuon në pamundësinë e NVM-ve për të hyrë në kreditim. Cuevas et al (1993) megjithatë tregon se alternativat e tjera të kredive të siguruara nga pasuri të paluajtshme dhe të luajtshme kanë gjithashtu kufizime praktike. Për shembull, është e mundur që të merret interes i sigurisë në mjete likuide, megjithatë shumë debitorët sidomos tregtarët nuk janë në shtyre në kursime të parave në llogaritë e përhershme, më tepër ata preferojnë t'i kthejnë ato në të lëvizshme apo t'i investojnë në ekonominë joformale ose t'i ri investojnë në biznesin e tyre. Një alternativë tjetër do të ishte që bankat të pranojnë caktimin e përfitimeve kontraktuale nga huamarrësit. Cuevas et al. (1993). Boom et al. (1983) dhe Longenecker et al. (1994), si shumica e shkrimtarëve në temën e financimit të NVM-ve, përshkruajnë dy lloje themelore të financimit, do të thotë borxhin dhe Ekuiteti (kapitali). Hisrich dhe Peters (1995) dhe Anderson, Dunkelberg (1993) e përshkruajnë borxhin si fond i huazuar që duhet të paguhet në një datë të ardhshme dhe me një tarifë, e referuar si interes që duhet të paguhet brenda afatit kohor të rënë dakord. Pagesat e interesit duhet të bëhet pavarësisht nëse firma debitorë realizon fitim ose humbje në aktivitetin e saj biznesor të rrjedhura nga borxhi. Ekuiteti, nga ana tjetër, është përcaktuar si fond i kontribuar nga sipërmarrësit apo investitorët që bëhen pronarë ose bashkë-pronarë të firmës dhe kthimet e të cilit janë të bazuar kryesisht në fitime

(McGrath, 2001). Në përgjithësi, fondet e kapitalit janë fonde afatgjata të borxhit, por mund të jenë gjithashtu edhe afat shkurtra dhe afat mesme. Hisrich dhe Peters (1995) përmendin një tjetër klasifikim të fondeve: fonde të brendshme dhe të jashtme. Fondet e gjeneruara nga të ardhurat e brendshme nga një numër burimesh brenda një kompanie. Ato përfshijnë fitimet operative dhe të investimeve, shitjet e aseteve, kushtet e pagesës së zgjeruara, reduktimin e punës e kapitale dhe llogaritë e arkëtueshme. Një tjetër burim i rëndësishëm i fondeve të gjeneruara nga brenda është përshpejtimi i mbledhjes së llogarive të arkëtueshme. Burimet e jashtme përfshijnë pronarët, miqtë dhe të afërmit, fuqizuesit, bankat komerciale dhe shpërndarësit, qeverinë dhe agjencitë jo-qeveritare. Zgjedhja e llojit të financimit, nëse do të përdoret kapitali apo borxhi varet nga disa faktorë dhe një faktor i tillë i rëndësishëm është qëllimi i synuar i fondeve. Gibbons dhe Henderson (1979) theksojnë se përshtatshmëria e fondeve të marra dhe projekt për të cilin fondet janë marrë është shumë e rëndësishme. Fondet afatgjata si borxh afatgjatë mund të mos jenë të përshtatshme për projekte afat-shkurtra. Në mënyrë të ngjashme, borxhet afatshkurtra nuk janë të përshtatshme për financimin e projekteve afatgjata në këtë rast kredia duhet të paguhet para përfundimit të projektit. Gibbons dhe Henderson (1979) arriti në përfundimin se një borxh më fleksibël afat-shkurtër është më i përshtatshëm për projekte afatshkurtra, ndërsa fondet afatgjata të tilla si borxhi afatgjatë ose i kapitalit neto janë më të përshtatshme për financim afat-gjatë të tilla si blerja e pajisjeve apo në ndërtimin e një fabrike të re ky fenomen përshkruhet nga Brealey dhe Myers (1996) si "maturimet e përputhshme".

Përveç rritjen e rrezikut të ardhurave dhe kapitalit të pronarit, financimi i borxhit përbën një rrezik. Kur një firmë ka për të kryer detyrimet e borxhit me vështirësi ose nuk është në gjendje për të përfunduar detyrimin në të gjitha, atëherë ajo është e thënë të

jetë në vështirësi financiare. Mundësia e rritjes së shqetësimit financiar si borxhi ndaj kapitalit raport rritet ndaj një firme. Pra, për të shmangur afirmimin dhe shqetësimin financiar duhet mbrojtur kundër borxhit të tepruar (Cumby, Conrod, 2001). Ankthi financiar është i kushtueshëm. Investitorët kane marrë potencialin për fatkeqësinë financiare në të ardhmen në konsideratë në vlerësimin e firmave. Qëndrimi i fuqizuesve ndaj një firme mund të ndryshojë kur një firmë ka rënie financiare. Gjithashtu kohë të çmuar menaxhimi do të jetë e humbur për firmën. Ankthi financiar mund të rezultojë në falimentim. Për paraqitjen e falimentimit përfshin tarifat e rënda ligjore, e cila vjen nga vlera e mbetur e aseteve të firmës. Pra, kostot e shqetësimit financiar dhe falimentimit duhet të konsiderohen me kujdes. (Gibbons dhe Henderson, 1979). Kompanitë mund të gëzojnë një formë të kredisë nga fuqizuesit e tyre të biznesit. Ky është një burim shumë i rëndësishëm i kredisë, veçanërisht për NVM-të. Fuqizuesit i lejojnë kompanisë disa kohë për të paguar për fuqizimet. Periudhat e kreditit varion nga disa ditë për disa vjet. Kredi nga fuqizuesit e biznesit mund të jenë kredi tregtare ose kredive Pajisjet dhe qira. Boom et al. (1983) dhe Moyer et al. (1992) pohojnë se fuqizuesit janë më fleksibël në trajtimin me NVM se sa bankat. Në përgjithësi, fuqizuesit janë shumë të etur për të shtuar për konsumatorët e tyre (pavarësisht nga madhësia e firmës) dhe në këtë mënyrë të rrisë shitjet e tyre kështu që ata janë më të gatshëm për të marrë përsipër rrezik më të madh. Fuqizuesit janë më fleksibël në lidhje me aderimin në aspektin e kreditit. Bankat kërkohet më nga afër se fuqizuesit bëjnë respektimin rigoroz të kushteve të kredisë dhe monitorimin e huamarrësve. Shuma e kredisë tregtare të dhënë mund të rritet lehtësisht ashtu si e vëllimit të një kompanie blerjet rriten. Ajo nuk mund të marrë një shumë të negociatave për të bërë këtë të mundshme. Bankat janë më pak të gatshme për të rritur ndjeshëm sasinë e kredisë që ata të dhënë për klientët, sidomos kompanitë e vogla dhe

të mesme (Pierson et al. , 1990) Kredi tregtare, por nuk është kosto- e lirë. Kostoja e lidhur me kredi tregtare nuk mund të jetë e qartë që interesi për kreditë bankare, për shembull, fuqizuesit pësojnë shpenzimet me fuqizimin e mallrave me kredi dhe ata duhet të mbulojë koston. Ata zakonisht kalojnë kostot në mënyrë implicite si pjesë e çmimit të blerjes së mallrave. Kredia e tregtisë mund të vijë me një ofertë prej një zbritje të hollash. Një zbritje të hollash mund të citohet si 3/12 neto 40. Kjo do të thotë se konsumatori ka 40 ditë për të paguar shumën e plotë, por mund të gëzojnë një zbritje 3 për qind në qoftë se pagesa është bërë brenda 12 ditëve. Dështimin për të marrë zbritje të hollash mund të përbëjë një kosto oportune të tregtisë. Në citatin e mësipërm, për shembull, dështimin për të shfrytëzojnë zbritje e tillë nënkupton shumën e huamarrjes për 28 ditë (do të thotë 40-12) ditë në 3 për qind. Prandaj është e rëndësishme për të krahasuar koston e heqjes dorë nga një zbritje tregtare dhe koston e disponueshme objekteve të tjera afatshkurtra të kreditit para se të merret vendimi (Moyer et al, 1992; Brealey et. al, 2001) Kredi Pajisjet dhe Qiratë: Shumë NVM-të gjejnë shumë të vështirë për të mbledhur fonde për blerje të plotë e pajisjeve të caktuara dhe makineri. Ata mbështeten në blerjen e pajisje të tilla në bazë këste. Longenecker et al. (1994), vuri në dukje se poshtë pagesën e rreth 25 deri në 30 për qind të çmimit të pajisjeve përkatëse janë bërë zakonisht në fillim. Pjesa e mbetur mund të amortizohen gjatë 3 deri në 5 vjet. Kjo praktikë është referuar si kredi pajisjeve. Një alternativë për këtë është leasing pajisje. Kjo marrëveshje lejon firmat fleksibilitet më të madh për investime; dhe sasi më të vogla të kapitalit janë të kërkuara nga firma në çdo kohë të dhënë. Megjithatë, kostoja totale e përfshirë në dhënien me qira të pajisjeve është zakonisht më e lartë se kostoja e blerjes drejtpërdrejtë. Në anën tjetër, në një situatë ku mirëmbajtja e vazhdueshme e specializuar dhe mbrojtje kundër vjetërsimit kërkohen, leasing-ut mund të jetë më i

përshtatshëm (Boom et al. , 1983) Kapitaleve, sipas Stevenson et al. , (1999), është një pishinë e kapital kontribuar nga individët e pasur, partnerët si të kufizuar, dhe menaxhohet në mënyrë profesionale nga partnerët e përgjithshme për një tarifë dhe një përqindje të fitimit për investime (Cokins, 2009). Kështu Firmat sipërmarrje kapitale janë firma investuese. Për shkak të natyrës shumë e rrezikshme e investimeve që ata ndërmarrin, kapitalistëve sipërmarrje të kërkojë kthimin e shumë të larta në investimet e tyre, me kthimin e synuar prej rreth 50 për qind ose 60 për qind duke u konsideruar normale (Stenvenson et al. 1999), vë në dukje se për shkak të kthimit të tyre të larta të pritshme, kompanitë e kapitaleve zakonisht kanë synuar kompanitë që kanë perspektivat e rritjes së shpejtë dhe më lart profitabilitetit mesatar. Kompanitë në shënjestër duhet të ketë perspektivën e shkuar publike në të ardhmen e parashikueshme - zakonisht brenda pesë deri në shtatë vjet. Firmat e kapitaleve për qëllim për të përfituar nga ofertat fillestare publike (IPO) dhe cash-it në investimet e tyre në qoftë se çmimet janë në thelb mbi investimet e tyre fillestare në kompanitë përkatëse. Përveç ofrimit të kapitalit për sipërmarrje shumë premtuese të biznesit, firmat e sipërmarrje të kapitalit gjithashtu ofrojnë këshilla të dobishme të këtyre ndërmarrjeve të rinj, që ka fituar më shumë përvojë në biznes (Cook, 2001). Ato gjithashtu ofrojnë ndihmë financiare shtesë në të ardhmen, nëse një firmë ata kanë investuar në shkon në vështirësi financiare. Kjo nuk do të konsiderohet e kujdesshme që të qëndrojnë mënjane dhe të shikojnë investimet e tyre të shkojnë në mbeturina me një firmë për shkak të mungesës së parave të gatshme të parashikuar duke hedhur në më shumë të holla nuk do të arrijnë në investime pamatur. (Tuller, 1994; Longenecker et al. 1994). Tuller (1994) përmbledh këtë si "disponueshmërinë e fondeve mund të jetë një nxitje e madhe për arritjen e objektivave strategjike afatgjata". Ashtu si një tjetër masë me qëllimin e synuar të ndihmuar NVM

kapërcen vështirësitë e tyre financiare, fondet sipërmarrje Trust është caktuar nga shteti dhe partnerët e tjerë në zhvillim. Siç përcaktohet në fjalor Kembrixhit, një e kapitaleve është e para që janë investuar ose është në dispozicion për investime në një biznes të ri apo kompani, veçanërisht një të rrezikshme. Në vitin 1991, Agjencia e Shteteve të Bashkuara për Zhvillim Ndërkombëtar (USAID) dhe Zhvillim Korporata Commonwealth (CDC), sponsorizuar formimin e një fondi të kapitaleve në Shqipëri, në lidhje me një nevojë të perceptuar për produktet dhe shërbimet financiare të dizajnuara për të përmbushur kërkesat e financimit afatgjatë bizneset e në rritje në Gana brenda kontekstit të programit të Ganës reformën e sektorit financiar (Mensah, 2004). Llewellyn (1997) argumenton se sistemi financiar të luajë një rol vendimtar në zhvillimin nëpërmjet reduktimit të informatave dhe transaksioneve koston dhe efikasitetin e saj në uljen e normave të kursimeve ato ndikime kosto, vendimeve për investime, inovacionin teknologjik dhe normat e rritjes të gjatë të drejtuar. Patrick (1966) ka deklaruar në punën e tij se institucionet financiare luajnë një rol të madh në nxitjen e rritjes ekonomike duke siguruar disponueshmërinë e kredisë kostos së rrjedhjes së parasë për investitorët potencialë. Po kështu, King dhe Levine (1993) pajtohen me lart se vendet me sisteme më të mira financiare të ketë rritje të lartë ekonomike, ndërsa Arestis dhe Demetriades (1996) shtoj se kjo ndryshon midis vendeve. Goldsmith (1969) dhe Gerschenkron (1962) argumentoi se në fazat e hershme të zhvillimit ekonomik shtypur normat e interesit, politikat e kreditit dhe ndërtimi i institucioneve i dha shtytje financiare të nevojshme për zhvillim ekonomik. Është në interesin e institucioneve financiare për të siguruar që ekonomia po rritet në mënyrë efektive duke luajtur një rol ndërmjetës midis fuqizuesit dhe huadhënësit e fondeve në çdo ekonomi duke mbledhur fonde të tepërta në ekonomi dhe pastaj kreditimit këtyre

fondeve për ata që kanë nevojë për ato. Sipas Mishkin (2001), bankat janë burimi më i rëndësishëm i fondeve të jashtme sidomos për kredi. Kjo sugjeron se banka luajnë një rol të rëndësishëm në aktivitetet e biznesit financimit, veçanërisht në vendet në zhvillim. Edhe pse mund të përballen bankat me kufizime, Aryeetey et al. (1994) sugjerojnë se ata e bëjnë bankare aktive nëpërmjet mobilizimit të burimeve dhe shpërndarjen e tyre për NVM-të në nevojë. Sowah (2003) më tej sugjerojnë se banka duhet të nxiten për të marrë "rrezik të arsyeshëm" në verifikimin e aplikacioneve për kredi nga ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, veçanërisht për ndërmarrjet e biznesit në fusha të reja dhe të teknologjisë. Sigurimi i kredive të Ndërmarrjeve të Vogla dhe të Mesme (NVM), një çështje të interesit të politikës shumëvjeçare, merr rëndësi në rritje Pasojat e një krize financiare. NVM-të në përgjithësi përballen me më shumë vështirësi në qasjen kredi sesa firmat më të mëdha për shkak të perdeve e tyre (p. sh. mungesa e një klasifikimin e kredive agjencisë, apo pamundësia e informatave relevante financiare), mbështetjen e tyre në tregjet lokale, një gamë të ngushtë apo vëllimit të ulët të kolateralit të prekshme, dhe më shumë pasiguri në lidhje me flukset monetare të ardhshme për firmat më të rinj (Davudm, 1989). Për këto arsye, qeveritë dhe krijuesit e tjera të politikave, edhe në kohë "normale", kanë kërkuar për të lehtësuar kufizimet e kreditit NVM. Hulumtimi ekonomik jep shumë justifikim për ndërhyrje të tilla, duke treguar se firmat të cilat ballafaqohen kufizimet e kreditit kanë më shumë gjasa për të dalë në treg, për të dërgjur punë, të shpenzojnë më pak në teknologji, për të investuar më pak kapital të ri dhe në marketing, dhe më pak gjasa për të hyrë eksportit ose importit tregjet (Campello et al. 2010), Berman dhe Hericourt (2010), Bas dhe Berthou (2012), Mach dhe Wolken (2011)). Ky artikull shqyrton opsionet kryesore të politikës në dispozicion për të dy vendimmarrësit kombëtare dhe ndërkombëtare dhe përshkruan arsyet ekonomike,

rreziqet dhe përfitimet e mundshme që lidhen me secilin. Në dokumentimin gamën e opsioneve në dispozicion, ai ua mundëson qëndrimi i politikës së Irlandës për t'u vendosur në një kontekst krahasues. Kriza globale financiare e 2007-2008, dhe të rëndësishëm ndërtuar-up në të levave që i parapriu atë, i ka përkeqësuar vështirësitë me të cilat ballafaqohen NVM-të në marrjen e kredive bankare. Kthesa e fuqizimit të kreditit të institucioneve financiare janë zhvendosur për shkak të rritjes së neveri rrezik, i drejtuar pjesërisht nga rritjet në pjesën e mjedisit, huave me probleme në librat e tyre të përkeqësuar makroekonomike, nevoja për të tkurrin kreditimin dhe parashikuar ndryshimet në mjedisin rregullator. Në anën e huamarrësit, institucionet financiare janë edhe më pak gjasa të japë në një treg ku shumë mbi-leveraged NVM janë duke luftuar me kreditë me probleme të trashëguara, dhe ku kërkesa e konsumatorit është e dobët. Çmimet e pronës, shpesh burimi i kolateralit përdorur nga NVM-të, kur huamarrjes nga bankat, kanë rënë, duke e lënë huamarrësit me më pak siguri të zotohen kundër kredive të ardhshëm (Hasani, 2012).

3. 2. Menaxhimi dhe vendimmarrja

Termi “*menaxhim*” ka shume dimensione dhe përkufizime, te cilat vardojnë me shume sesa përshkrimi qe u behet funksioneve te tij.

Brech e përcakton menaxhimin si “*Një proces social qe ka përgjegjësi për planifikimin dhe rregullimin efektiv dhe ekonomik te operacioneve te një organizate me qëllim që të arrihet një objektiv apo një detyre e dhënë. (Brech E. F. 2012)* Një përgjegjësi e tille përfshinë:

a) *Vlerësimin e gjendjes dhe marrjen e vendimeve për përcaktimin e planeve, për përdorimin e të dhënave për kontrollin e performancës dhe të nivelit të progresit kundrejt planeve.*

b) *Udhëheqjen, integrimin, motivimin dhe mbikëqyrjen e personelit të organizatës, i cili kryen operacionet e saj*” (Greenley, Foxall, 1996)

Pasi që janë vendosë qëllimet dhe premiset e caktuara të planit, zbatohet procesi i zgjedhjes strategjike në mënyrë që të zgjidhet strategjia më e mirë. Për të arritur deri te zgjedhja e mundësive strategjike, ndërmerren aksioni i vendimmarrjes racionale dhe prurja kryesisht e vendimeve të paprogramuara. Sipas procedurës të zgjedhjes strategjike, me kufizime të kufizuara dhe kriteretë zgjedhjes si dhe në kuadër të nacionalitetit të kufizuar, menaxhmenti merr vendimin për zgjidhjen e kënaqshme. Me fjalë të tjera, strategjia e zgjedhur vështrohet dhe kuptohet në kontekstin e faktorëve dhe kriterëve të kufizuara të cilët kanë vepruar në kohën e zgjedhjes së tyre si dhe të mundësisë së marrjes së informatave në kohën e duhur, të mundësive të analizës së alternativave dhe pasigurisë së periudhës së ardhshme mbi të cilat mendojnë personat që seriozisht mundohen të jenë racional (Hussey, D. E. , 1978).

Kyçi i çdo biznesi është mënyra e përdorimit të parave.

Çdo vendimi të marr i përket një shifër e caktuar; një kosto për kompaninë, dhe të gjitha së bashku këto shifra formojnë bazat e planit financiar.

Në kuadër të këtij përkufizimi financat përfshijnë politikat, masat dhe teknikat e qarkullimit të parasë në ndërmarrje dhe në tregun financiar (sigurimin, përdorimin, transaksionet, ekonomizimin dhe shpenzimet e mjeteve financiare).

Planifikimi strategjik është çështje kryesore dhe shumë e rëndësishme e rritjes së shpejt të kompanisë dhe e profitit të lartë : Patton pohoi se, Shumica e literaturës citon

se ekzistojnë tri çështje të rëndësishme për kompanitë e vogla: qarkullimi i parasë, qarkullimi i parasë, qarkullimi i parasë (Islam, Tedford, Haemmerle, 2006).

Raporti ndërmjet menaxhmentit dhe vendimmarrjes është i njëjtë si dhe raporti ndërmjet udhëheqjes dhe vendimmarrjes, natyrisht këtu kemi te bëjmë me vendime menaxheriale. Këtë e theksojnë, sepse menaxhmenti si nocion, qe është vështirë të përkthehet në gjuhën shqipe, për nga etimologjia e vet me i afërt është me udhëheqjen, sepse folje “manage”, e ka prejardhjen nga fjala latine “manus”, qe do të thotë dore.

Vendimet mund të sistemohen sipas attributeve të ndryshme, të cilat dominojnë në kushtet e dhëna. Klasifikimet më të shpeshta të vendimeve bëhen në baza të: nivelit dhe nderlikueshmeris, resurseve kufizuese, shpenzimeve, qëllimeve dhe detyrave, subjekteve në vendosje, kushteve etj.

Kështu p. sh H. Simon, (2008) dallon dy lloje të vendimeve:

- Vendimet e programuara dhe
- Vendimet e paprogramuara.

Vendimet e programuara shërben për zgjidhjen e problemeve rutinore dhe bazohen në kriteret e caktuara të vendimmarrjes.

Karakteristika kryesore të vendimmarrjes së programuar janë: strukturimi i mirë i problemeve që duhet të zgjidhen, kriteret e qarta për zbatimin e vendimmarrjes, përcaktimi i lehtë i alternativave për zgjidhjen e problemeve, ekzistimi i sigurisë relative gjatë zgjidhjes së alternativës.

Vendimet e paprogramuara përboren për zgjidhjen e problemeve të reja, respektivisht për problemet të cilat nuk përsëriten.

Karakteristikat e vendimmarrjes së paprogramuar, sipas R. L. Daftit, janë: strukturimi i dobët i problemeve për të cilat vendoset, përdorimi vetëm në situata të

jashtëzakonshme, përdorimi në situata që nuk përsëriten dhe gjenerimi i numrit të vogël të alternativave. Ndërsa sipas Marit, (2008) dhe shumë autoreve të tjerë vendimet mund të jenë: strategjike, taktike dhe operative. Vendimet strategjike janë vendime me të rëndësishme në ndërmarrje. Me anë të tyre caktohet strategjia e ndërmarrjes, si dhe qëllimet e ndërmarrjes në të ardhmen. Këto vendime i sjell organi afarist me i lartë i ndërmarrjes. Vendimet strategjike paraqesin kornizën brenda të çiles duhet të lëvizin vendimet taktike. Vendimet taktike sigurojnë realizimin e vendimeve strategjike. Me anë të vendimeve taktike bëhet operacionalizimi i vendimeve strategjike. Kriter kryesor i vlerësimit të tyre është efikasiteti i ndërmarrjes. Në shumicën e rasteve këto vendime i sjell niveli i mesëm udhëheqës dhe ato kanë të bëjnë me qendrat kryesore administrative në ndërmarrje (Schultz, 1998). Vendimet operative sigurojnë realizimin e vendimeve taktike. Ato janë karakteristike për nivelet e ulëta të menaxhmentit, kurse në disa raste i sjellin edhe nivelet e larta të menaxhmentit.

-Vendimet individuale janë ato vendime të cilat i sjellin individët në vendet e tyre të punës. Këto vendime dallohen për nga rëndësia dhe varësia e vendit të punës, që e ka individi në ndërmarrje ku punon (Igor, Ansoff, 1965).

-Vendimet grupore, i sjell grupi i njerëzve që punojnë në ndërmarrje për zgjedhjen e ndonjë problemi dhe ato bëjnë pjesë në vendime shumë të rëndësishme. -

-Vendimet kolektive janë vendime të organit me të lartë qeverisës të ndërmarrjes, që i bie kuvendi i aksionareve (Duncan, Caywood, 1996).

Te gjitha vendimet varësisht nga niveli i vendimmarrjes, mund ti klasifikojmë në:

-Vendime të nivelit me të lartë menaxherial, (vendime strategjike)

-Vendime të nivelit të mesëm menaxherit dhe (vendime taktike)

-Vendime te nivelit te ulet menaxherit. (vendime operative).

3. 3. Vendimmarrja mbi dividendin dhe aspektet e tij

Sipërmarrja ka të bëjë me aftësinë dhe gatishmërinë për të marrë përsipër projektimin, organizimin dhe menaxhimin e një veprimtarie të frytshme, pavarësisht rreziqeve të mundshme, me qëllim fitimin . Ku Cantillon (1725) e përshkruan sipërmarrjen si: Sipërmarrësi është një person që paguan një çmim të caktuar për një produkt për ta rishitur atë me një çmim të pasigurt, duke marrë në këtë mënyrë vendime për sigurimin dhe përdorimin e burimeve e për pasojë duke pranuar edhe rrezikun e sipërmarrjes . Sipas Gib (1998), integron aftësitë kyçe të sipërmarrjes me aftësinë thelbësore për t'u marrë me botën e vërtetë të sipërmarrjes . Sipërmarrësit duhet të jenë në gjendje të jetojnë me pasigurinë e përditshme dhe madje edhe ta shijojnë këtë situatë . Një sipërmarrës duhet të zhvillojë sjellje dhe karakteristika sipërmarrëse personale, të ndërveprojë me biznesin dhe të mësojë prej përvojave më të mira të të bërit biznes . Në literaturën e cila përshkruan proceset e biznesit mund të gjenden shumë përkufizime të sipërmarrjes (Derek, 2005). Përkufizimi më i hershëm i sipërmarrjes, që daton nga shekulli i tetëmbëdhjetë, fokusohet në përshkrimin e saj si një proces ekonomik i cili mban rrezikun e blerjes me çmime të caktuara dhe të shitjes me çmime të pasigurta .

Pronari i suksesshëm i biznesit duhet të vendosë se çfarë do të bëjë me fitimin të cilin e ka krijuar. Një zgjidhje është që atë ta investojë në biznes për të blerë tokë dhe pajisje, t 'i zgjerojë rezervat dhe të punësojë punëtorë të rinj. Alternativa tjetër mund të jetë që ai t 'i tërheqë këto fonde nga biznesi dhe t 'i investojnë tjetërkund,të blejë aksione

dhe obligacione,të blejë një biznes të ri ose t'i çojë dëm në ndonjë lojë fati (Esther, Moore, 1996).

Firmat dh aksionarët ballafaqohen me nevojën e marrjes së vendimeve për përdorimin e fitimit të bizneseve të tyre. Ata duhet të vendosin se a do të mbahen fondet e fituara në biznes apo do të paguhen jashtë për aksionarët,në formë dividendi.

Për të gjetur një zgjidhje fatlume,në teori përdoret parimi marginal i fitimit të pashpërndarë. Sipas këtij parimi,norma e kthimit që firma do ta arrijë nga fitimi i pashpërndarë duhet të krahasohet me përfitimet të cilat di t'i kenë aksion mbajtësit, në qoftë se këto fonde u paguhen atyre në formë dividendi (Howard, 2009). Për t'u financuar një projekt me fondet e brendshme të gjeneruara nga fitimi ai duhet të përfitojë një normë më të lartë të kthimit,nga norma të cilin do ta përfitonin aksionarët në ndonjë investim tjetër. Këtë rregull në teori e njohim si kosto oportune të shfrytëzimit të fondeve (Jone, Li, Kitchen, Brignell, 2004).

Politika e tillë ndaj dividendit është një politikë pasive,e cila do të thotë se investitorët janë indiferentë sa i përket pagesës së dividendit apo mbajtjes së fitimit për investime. Investitorët do të lejojnë mbajtjen e fitimit nga firma,në qoftë se investimet premtojnë kthim më të lartë nga dividendi (Schultz, Schultz, 1998). Në anën tjetër, në qoftë se kthimi nga investimi do të jetë më i vogël,investitorët do të kërkojnë t'u paguhet dividendi. Sipas teorisë residuale firmat paguajnë dividendin vetëm nëse atyre u mbetet fitimi pas financimit te investimeve profitabile. Kjo do të maksimizonte të ardhurat kapitale të aksion mbajtësve dhe do të minimizonte koston e emetimit të aksioneve të reja (Ceku, Afazi, 2010).

Sipas teorisë residuale:

(a) Në qoftë se kompania identifikon një projekt me NPV pozitive, ajo do të

investojë në këtë projekt ;

(b) Dividendi shpërndahe vetëm në qoftë se shteret mundësia e investimit.

Problemi themelor i teorisë residuale të dividendit qëndron në mënyrën e pranimi të kësaj teorie nga investitorët. Në qoftë se investitorët interesohen vetëm për kthim më të lartë nga investimi, qoftë si fitim i pashpërndarë në biznes apo në formë të dividendit të paguar jashtë ,atëherë zgjidhja do të ishte e lehtë. Mirëpo, në qoftë se investitorët kanë preferenca të veçanta për fondet, jashtë fitimit të pashpërndarë, atëherë teoria residuale është jokomplete (Day, 1986). Çështja nuk qëndron vetëm në problemin se kush siguron kthim më të madh : investimi i fitimit të pashpërndarë apo pagimi i dividendit, por si reagojnë investitorët lidhur me këto alternativa (Eagle, Kitchen, Hyde, Fourie, Padiseti, 1999).

Modigliani dhe Milleri për dividendin

Franco Modigliani dhe Merton H. Milleri (M ,M) ,në një artikull të botuar në vitin 1961, argumentojnë se dividendi është i parëndësishëm. Ata pohojnë se, në kuadër të një politike të caktuar inventive, niveli i pagesës së dividendit është një detaj i parëndësishëm (Don, 2014). MM theksojnë se vlera e firmës është e determinuar nga fuqia e mjeteve të firmës për të krijuar fitim ose nga politika inventive e saj dhe se mënyra se si ndahen të ardhurat në dividendë dhe në fitim të pashpërndarë nuk ndikon në vlerën e firmës . Supozimet e tyre themelore janë :

1) Tregu perfekt i kapitalit është ai në të cilin të gjithë investitorët janë racionalë. Informatat janë të arritshme për të gjithë dhe ato nuk kushtojnë ; transaksionet janë të menjëhershme dhe pa shpenzime (Kitchen, Burgmann, 2004); s'ka investitorë të mëdhenj të cilët ndikojnë në çmimin e letrave me vlerë në treg.

- 2) S'ka shpenzime të emetimit të letrave me vlerë të emetuara nga firma.
- 3) Nuk ka tatime .
- 4) Politika investuese e firmës nuk është subjekt i ndryshimeve
- 5) Ekziston siguria e plotë e çdo investitori sa u përket investimeve të ardhshme dhe fitimit të firmës (autoret e kanë hedhur më vonë këtë presupozim si të paqëndrueshëm).

Modigliani dhe Milleri mbrojnë qëndrimin se ndikimi i pagesës së dividendit në mirëqenien e aksionarëve kompensohet plotësisht me mjetet tjera të financimit. Kur firma merr vendimin mbi investimin, ajo duhet të vendosë nëse do të mbajë fitimin apo do të paguajë dividendin. Në qoftë se paguan dividendin ajo do të shesë aksione të reja në nivel të dividendit të paguar. Ata sugjerojnë se " shuma e vlerës së diskontuar të çdo aksioni, pas financimit dhe pagimit të dividendit ". Me këtë dëshirojnë të thonë se rënia e çmimit të aksioneve për shkak të financimit të jashtëm kompensohet plotësisht pagimin e dividendit. Modigliani dhe Milleri u sugjerojnë investitorëve të jenë indiferentë në zgjedhjen ndërmjet dividendit dhe fitimit të pashpërndarë (Monroe, 2010) .

Një argument i rëndësishëm për rëndësinë e dividendit është eliminimi i pasigurisë së investimit. Mendohet se fitimi i pashpërndarë i investuar në biznes teorikisht u takon aksionarëve, mirëpo gjithnjë ekziston pasiguria e kthimit të tij në dividend. Provohet, po ashtu ,se dividendi është më i favorshëm në krahasim me fitimin e pashpërndarë, për arsye të **efektit informues të dividendit** (Caywood, Schultz, Wang, 1991). Në qoftë se rritet dividendi për një aksion,atëherë efekti i informimit për dividendin është pozitiv . Kjo do të thotë se menaxhmenti pret të ardhura më të mëdha në të ardhmen. në rast se dividendi bie, ose është më poshtë sesa rënia e pritur, ai është sinjal se menaxhmenti parashikon të ardhura të pafavorshme në të ardhmen (Belch, Belch, 2004). Konteksti

themelor në argumentin e rëndësisë së politikës së dividendit qëndron në faktin se aksion mbajtësit kanë nevojë dhe preferojnë që të shkohet tutje nga principi marginal i fitimit të pashpërndarë. Çështja nuk qëndron vetëm në pyetjen se kush do të shfrytëzojë më mirë fondet, firma apo aksionari, por në atë se çfarë janë preferencat e aksionarëve (Ceku, Afazi, 2010).

Në qoftë se krahasohen firmat e mëdha dhe të fuqishme me ato të vogla, rezulton se korporatat që kanë rritje të madhe ekonomike dhe normë të lartë kthimi nga investimet e brendshme paguajnë dividendë relativisht të ulët. Ndërkaq, firmat me rritje më të ngadalshme shënojnë nivele më të larta të pagimit të dividendit. Kjo do të thotë se kthimi i dividendit nuk është në përputhje me efektet e investimit të fitimit të pashpërndarë. Mundësitë investuese të shumë firmave dhe preferencat e konsumatorëve tregojnë se nevojitet një shkallë më e lartë e pagesës së dividendit. Gjëja tjetër themelore që kërkojnë aksionarët është mbajtja e stabilitetit të pagesës së dividendit (Ittner, 2001).

Kostoja e emetimit

Ideja se shpërndarja e dividendit nuk ka rëndësi të madhe bazohet në idenë se, për të realizuar programin e investimeve, firma duhet t'i zëvendësojë fondet të cilat i shpërndanë për dividendë me fonde nga burimet e jashtme. Kostot e emetimit, megjithatë, janë mjaft të larta, ato arrijnë edhe deri në 20 për qind (Mensah, 2004). Në qoftë se menaxhmenti vendos të emetojë aksione në vend që të mbajë ritmin për të financuar investimet e reja, kostot e emetimit do të bëjnë që të kërkohej një shumë më e madhe e fondeve për investime, në krahasim me fitimin e pashpërndarë. Marrja parasysh e elementit të emetimit flet në favor të mbajtjes së fitimeve në firmë, sepse për

çdo euro të paguar në formë dividendi ndërmarrja merr më pak euro neto nga financimi i jashtëm, pasi të jenë marrë parasysh kostot e emetimit (Clark, Fujimoto, 1991).

Kostot e transaksionit

Në qoftë se aksionarët nuk janë të kënaqur me politikën e dividendit, ata do të fillojnë t'i shesin aksionet e tyre. Shitja e aksioneve ballafaqohet me kosto të larta të transaksioneve, të cilat lidhen kryesisht me provizionet për agjentët financiarë. Provizioni është inversiv, ai është më i ulët për shitje më të madhe, ndërsa është më i lartë kur shiten aksione me vlerë më të vogël (Mehta, 2014). Për shkak të këtyre shpenzimeve, aksionarët të cilëve nuk u paguhen aksione apo ato të cilëve aksionet nuk ua mbulojnë shpenzimet do të kërkojnë t'ju paguhen dividendë plotësues. Aksionarët të cilët nuk pëlqejnë politikën e dividendit të firmës dhe kërkojnë t'i shesin aksionet e tyre aksionet e tyre ndikojnë në uljen e çmimit të aksionit, në rast se shitësit janë më shumë se blerësit. Në këtë situatë menaxhmenti do të detyrohet të korrigjojë politikën e dividendit.

Tatimet

Tatimet në të ardhurat e korporatës nuk kanë ndikim në politikën e dividendit. Të ardhurat e korporatës ngarkohen me tatime, pa marrë parasysh nëse paguhet apo jo dividendi. Është fitimi pas tatimit ai që ndahet në dividendë dhe në pjesën e fitimit të pashpërndarë. Duke pasur parasysh se dividendi tatimore në mënyrë të veçantë, atëherë rezulton se politika tatimore në mënyrë të veçantë, atëherë rezulton se politika tatimore favorizon më shumë mbajtjen e fitimeve sesa shpërndarjen në formën e dividendëve në të holla (Weihrich, 1982). Mirëpo, ndryshimet në normën e fitimit pas tatimit do të ishin

më të vogla, në qoftë se investitori do të kishte investuar dividendin diku tjetër dhe do të kishte fituar më shumë sesa fitoi firma ndaj fitimeve të pashpërndara. Kështu, për një investitor do të ishte më e mirë tërheqja e fitimeve, në qoftë se ekziston një përborim i parasë që e kapërcen shtyrjen në kohë të tatimit. Meqenëse shumë investitorë nuk kanë mundësi të tillë investimi, mbajtja e fitimeve shpesh shihet si veprimi më i mirë në interes të firmës dhe të aksionarëve të saj (Daft, 1998).

Efektet e klientelës

Trajtimin të efekteve të klientelës po ia fillojmë nën supozimin se ekziston një treg i përkryer, në të cilin nuk ka shpenzime të blerjes dhe të shitjes së aksioneve. Në këto kushte, në qoftë se aksionarët nuk do të jenë të kënaqur me politikën e dividendit, nevojat për para do t'i zgjidhnin përmes blerjes dhe shitjes së aksioneve në treg. Në rast se do të fitonin dividendë më të lartë nga ajo që e presin, ata do të shisnin një pjesë të tyre për të blerë aksione të reja. Meqenëse tregu nuk është i përkryer, ndërsa emetimi i aksioneve dhe shitja dhe blerja e tyre ka koston e vet, atëherë situata ndryshon. Tarifat e agjentëve financiarë lëvizin nga 1 për qind deri në 10 për qind (Cassar, 2004). Blerja e aksioneve me para të fituara nga dividendi tatimore për para ri investimit. Ndërkaq, të gjitha aksionet, para se të shiten apo blihen, duhet të rivlerësohen. Po ashtu, janë të kushtueshme edhe informatat të cilat nevojiten për vendimmarrje financiare. Për shkak të këtyre shpenzimeve disa investitorëve u vështirësohet blerja dhe shitja e aksioneve. Një çështje tjetër janë tatimet në investime. Në këtë aspekt mbajtja e fitimit për investime do të ketë arsye të bëhet deri në nivelin kur norma e tatimit në fitimet kapitale është më e vogël nga norma që paguajnë qytetarët në të ardhura nga dividendi. Kjo do të thotë se aksioni i cili përmban dividendë duhet të sigurojë kthim më të lartë të pritshëm

para pagimit të tatimit nga aksioni i riskut të njëjtë që nuk paguan dividendë. Një qasje e tillë eliminon ndikimin e tatimit në dividend (Myers, 1984).

Varësisht nga situatat financiare, disa investitorë përcaktohen për aksione të cilat paguajnë dividendë, ndërsa të tjerët për ato të cilat nuk paguajnë. Individët dhe firmat, të cilat kanë nevojë për të ardhura vijuese, do të zgjidhnin kompanitë të cilat paguajnë dividendë të lartë. Investitorët e tjerë, siç janë individët e pasur, do të preferonin më shumë të eliminonin tatimet, duke blerë aksione pa ose me dividendë të vogël por me fitim të lartë kapital. Një sjellje e tillë njihet si **efekt i klientelës**. Firmat tërheqin një klientelë të dhënë, në harmoni me politikën e shpallur të dividendit. Investitorët të cilët janë të përjashtuar nga tatimimi, siç është rasti me fondet pensionale të cilat nuk paguajnë tatim në dividendë, mund të jenë indiferentë sa i përket tatimeve dhe politikës së dividendit. Sipas kësaj teorie, rezulton se kur firmat marrin vendime për investime, niveli i dividendit është i parëndësishëm. Ndryshimi në politikën e dividendit u shërben klientëve për t'u shpërngulur nga një kompani në kompaninë tjetër varësisht se çfarë preferencash kanë për dividendi apo për fitimin kapital (John, 2007).

Autorët Miller dhe Scholes pohojnë se investitorët mund të evitojnë pagimin e tatimit në dividendë. Megjithatë, tatimi mbetet prezent sa u përket përfitimeve. Zgjidhja që ofrojnë Miller dhe Scholes përfshinë aksionarët të cilët huazojnë shumë të mjaftueshme të parasë për të prodhuar një dollarë shpenzime të interesit për çdo dollar të ardhura nga dividendi. Shuma e huazuar investohet në letra me vlerë me pagesë të menjëhershme ose në ndonjë investim tjetër, në të cilin realizohet prolongimi i tatimit. Shpenzimet e interesit kompensohen nga të ardhurat nga dividendi, kështu që investitori nuk paguan tatim në atë moment. Në qoftë se ky fitim kapital shtyhet deri në vdekje, atëherë nuk do të paguhet tatimi mbi të. Kjo zgjidhje, sipas tyre, vlen për investitorët të

cilët transformojnë dividendin në fitim kapital të shtyrë (Cokins, 2004).

Kostoja e agjencisë

Menaxherët dhe investitorët në firmë nuk janë të njëjtit njerëz. Po ashtu, ata nuk kanë qasje në informata të njëjta lidhur me firmën. Pasi këto grupe nuk janë të njëjta, atëherë shtrohet pyetja se a do të përputhen në çdo kohë qëllimet e menaxherëve me ato të pronarëve - investitorëve. Ne dëshirojmë të supozojmë se sjellja e kompanisë me menaxherë dhe pronarë të ndarë nuk ndryshon nga sjellja e firmës e cila menaxhohet nga pronari. Mirëpo, në praktikë ekziston konflikti, prandaj çmimi i aksioneve të kompanive në pronësi të aksionarëve të cilët janë të ndarë nga menaxhmenti është më i vogël nga vlera e aksioneve të firmës që udhëhiqet nga pronari. Diferenca në çmim paraqet koston e konfliktit me pronarët, të cilën e njohim si kosto të agjencisë. Këto janë kosto që përfshijnë kontrollin nga kontrollorët e pavarur, mbikëqyrjen e bordit të drejtorëve, zbatimin e kontratave mbi zvogëlimin e fuqisë së menaxhmentit dhe aplikimin e kompensimeve të veçanta për menaxhmentin, përfshirë edhe bartjen e një numri të aksioneve në pronësi të menaxherëve (Waswa, 1998).

Pronarët duhet të perceptojnë një politikë të dividendit e cila minimizon koston e agjencisë. Në qoftë se pagesa e dividendit kërkon nga menaxhmenti të emetojë aksione të reja për të financuar investime të reja, investitorët do të jenë të interesuar për investimet, vetëm në rast se ata bien se kapitali do të shfrytëzohet në mënyrë profitabile. Në këtë aspekt, pagesa e dividendit në formë indirekte rezulton nga monitorimi i afërt i aktivitetit investues të menaxhmentit dhe kjo shprehet në vlerën e aksioneve.

Teoria e pritjes

Firma nuk mund të lidhet vetëm me faktorët e brendshëm gjatë marrjes së vendimeve mbi dividendin. Me rëndësi është edhe rrethina e vendimmarrjes. Reagimet e çmimit të tregut të aksioneve ndaj sjelljeve të menaxhmentit varen nga pritjet lidhur me vendimet përfundimtare të cilat do t'i marrë menaxhmenti. Pritjet e investitorëve për vendimet që do t'i marrë menaxhmenti lidhur me dividendin bazohen në disa faktorë të mbrendëshëm të firmës, siç janë : vendimet e kaluara lidhur me dividendin, të ardhurat vijuese dhe të ardhshme, strategjitë investuese dhe vendimet mbi financimin. Ata kanë konsideratë edhe lidhur me kushtet e përgjithshme ekonomike, forcën dhe dobësitë e sektorëve ekonomikë dhe ndryshimet në politikat qeveritare. Në rastin e shpalljes së vendimit mbi dividendin, investitorët e krahasojnë këtë vendim me vendimin e pritur. Në qoftë se lartësia e dividendit është e nivelit që është pritur, çmimi i tregut të aksioneve do të mbetet i pandryshuar. Ndërkaq, në qoftë se dividendi është më i ulët apo më i lartë nga ai i pritur, investitorët do t'i rishqyrtojnë konsideratat e tyre lidhur me firmën. Për investitorët niveli i papritur i dividendit do të shërbejë si tregues i nivelit të papritur të të ardhurave, prandaj ndërmjet dividendit investitorët informohen lidhur me të ardhurat e firmës dhe faktorët e tjerë relevantë. Në qoftë se do të ketë diferenca të mëdha ndërmjet dividendit aktual dhe atij të pritur, atëherë do të pasojnë lëvizjet në çmimin e aksioneve (Daft, 1997).

3. 4. Mbrojtja e interesave të aksionarëve- aspektet e dividendit

Korporatat në kohë të fundit po paraqesin një qendër trajtat e organizimit të

aktiviteteve ekonomike shtetërore e të menaxhimit me pasurinë publike. Korporatat e para shfaqen qysh në Romën e vjetër me emrin korpus ose universitar. Në shekullin e mesëm korporatat shfaqen si organizatat zejtarëve esnafet dhe si organizata të tregtarëve gilde. Në atë kohë këto organizata gëzojnë privilegjet caktuara dhe të drejta të monopolit. Përveç korporatave “private” shfaqen forma të ndryshme në organizimin korporativ e që kanë karakterin e “korporatave publike. Aksionet pronësore mbarten lehtë Pronësia mbi aksionet mbartet lehtë me shitjen e tyre. Aksionet e korporatave të mëdha,investitorët mund t’i shesin apo t’i blejnë në tregjet e organizuara si p. sh. New York Stock Exchange. Përparësia e këtyre investimeve ka të bëjë me likuiditetin e tyre meqë pronarët e aksioneve lehtë mund t’i shendojnë ato në para. Afat qëndrimi i gjatë Korporata është subjekt i ndarë me qëndrueshmëri të pandërprerë. Pa marrë parasysh ndryshimin e pronësisë korporata vazhdon të veproj (Don 2014).

Kreditimi është tipar me madhor i ekonomisë bashkëkohore të tregut. Pa të, rritja e zgjerimi ekonomik dëmtohet shume rende. Megjithatë, kur ndërmarrjet ose personi fizikë që i përdorin kredit mbingarkohen shumë, deri ne atë pikë sa veprimtaria e rregullt ekonomike dëmtohet rëndë, ose edhe pamundësohet atëherë bëhet e domosdoshme që të vihen në veprim edhe mekanizmat dhe format e tjera ligjore për të dalë nga kjo situatë. Format e tilla ekzekutimin efikas, të përbashkët, të të gjitha pretendimeve të kreditorëve ndaj aktiveve të debitorit, me rezultatin se ato janë çliruar për të u përdorur prej pjesëmarrës tjerë në ekonomi, apo mund përfshijnë struktura përmes te cilave kreditorët kanë mundësi t’i rregullojnë sipas të cilave debitori ka mundësinë ta vazhdojë aktivitetin në rrethana dhe modalitete të ndryshuara (Baldauf, Cravens, Piercy, 2001).

Konceptet kryesore që përmban Ligji për likuidimin dhe riorganizimin e personave

juridik në falimentim nuk janë diçka e re për ekonominë kosovare. Para se të miratohej ky ligj nga Kuvendi, Kosova ishte pjesë e federatës Jugosllave ku kjo ishte e rregulluar me legjislacionin Jugosllav, ky sistem përmbante disa dispozita cilat përcaktonin të drejtat e kreditorëve të një shoqërie në gjendje paaftësie pagese, për më tepër, ato dispozita nuk kanë papara dispozita për ta lehtësuar rehabilitimin e ndërmarrjeve ose edhe riorganizimin kur një mundësi e tillë është e mundshme nga pikëpamja tregtare.

Ligji i tanishëm edhe me vet emërtimin e ka të përfshirë si mundësi të fundit falimentimin krahasuar me riorganizimin (Bamiduro, 2000). Historikisht, roli kryesor i degës së ligjit për falimentimin, i referuar në disa sisteme si “falimentim” ose “falimentim me likuidim”, ka qenë të sigurojë një sistem nëpërmjet të cilit kreditorët e një debitori mospërbushjes të detyrimit mund të kënaqnin plotësisht ose pjesërisht pretendimet e tyre në një mënyrë të organizuar. Masat e zakonshme të ekzekutimit të detyrimit janë të natyrës ad hoc, të kushtueshme, jo efikase dhe në përgjithësi nuk sigurojnë trajtim të barabartë të kreditorëve të një debitori. Për më tepër, ato krijojnë shumë mundësi që debitorët mospërbushjes të pengojnë ekzekutimin duke fshehur asetet ose duke bërë që ato të mos konfiskohen ose shiten nga autoritetet ekzekutuese (Bartelsman, Doms, 2000).

Për më tepër, kreditorët, përgjithësisht janë vulnerabël gjatë financimit me anë të emetimit të aksioneve të reja, pasi rritja e numrit të aksioneve që blihet nga investitorët jashtë shoqërisë, mund të dëmtojë pozitën e tyre, duke e ulur nën minimumin e nevojshëm për të ndërmarrë veprime. Për këtë arsye, do të synojmë të japim një vështrim të përgjithshëm të të drejtave që gëzojnë kreditorët duke sintetizuar të gjithë kuadrin ligjor aktual (Becker, Gerhart, 1996).

Nga ana tjetër, në pozitën e investitorit shfaqen kreditorët të cilët, financojnë

shoqërinë duke i dhënë hua dhe në të njëjtën kohë realizojnë një investim që në të ardhmen pritet të gjenerojë kthimin. Duke qenë palë të treta që nuk kanë aksesin e kreditorëve në punët e shoqërisë, pra duke qenë palë jashtë saj, ata kërkojnë sa më shumë garanci në mënyrë që investimi i tyre të jetë i suksesshëm. Për këtë qëllim, pjesa vazhduese e kapitulli do të synojë të servirojë garancitë që u shërbejnë mbrojtjes së të drejtave të kreditorëve të shoqërisë (Bevan, Estrin, Schaffer, 1999).

Mbrojtja e investitorëve është një moment i rëndësishëm në drejtimin e shoqërisë, pasi krijon mundësi më të madhe për akses në burime të jashtme financiare duke reduktuar edhe koston e financimit. Ky përfundim, do të thotë se sa më shumë garanci për mbrojtjen e investitorëve që ofron kuadri ligjor në përgjithësi dhe organizimi i brendshëm i shoqërive aksionare në veçanti, aq më shumë kjo e fundit do të ketë sukses në financimin e nevojave të saj për kapital .

Mekanizmi i mbrojtjes së investitorëve realizohet duke u akorduar atyre të drejta për të mbrojtur investimin e tyre. Këto mund të jenë të drejta që u akordohen atyre drejtpërdrejtë ose të shfaqen në formën e detyrimeve që i përkasin shoqërisë. Rrjedhimisht, është e nevojshme që të bëhet dallimi ndërmjet të drejtave personale të kreditorëve dhe të drejtave të shoqërisë. Të drejtat personale të kreditorëve janë të drejta të cilat u janë njohur nga ligji dhe/ose statuti i shoqërisë (Baraliu, 2010: 136).

Duke qenë se këto të drejta nuk i njihen shoqërisë, por kreditorëve të saj, ata mund t'i ushtrojnë nëpërmjet veprimeve personale qoftë edhe duke kërkuar mbrojtjen gjyqësore. Investitorët, në rolin e aksionarëve, apo në rolin e kreditorëve gëzojnë disa të drejta në shoqëri. Kërkesat e kreditorëve gëzojnë të drejtën për të kërkuar të parët pagimin e interesit ose të principalit (Bloom, et. al. , 2012). Nëse investitorët nuk do t'i gëzonin këto të drejta, atëherë do të ishte shumë e vështirë që të gjendeshin investitorë

të gatshëm për të financuar nevojat e shoqërisë për kapital. Sipas disa autorëve, ky qëndrim ligjor, mund të shpjegojë pse disa vende kanë tregje të kapitaleve më të mëdha sepse mbrojtja ligjor që u frohet investitorëve ndryshon ekstremist shumë nga njëri vend në një tjetër (Baraliu, 2010: 136). Ky qëndrim është në të njëjtën linjë me provat e sjella nga Gompers, Ishii, dhe Metrick (2003), Klapper dhe Love (2002), dhe Black, Jang, dhe Kim (2006). Nga ana tjetër rregullat mbrojtëse synojnë që rregullojnë raportin e shoqërisë së investimit dhe investitorit duke përcaktuar standarde sjelljeje kryesisht për tregjet sekondare të tregtimit të titujve. Këto rregulla i referohen kryesisht detyrimit për të publikuar dhe për të informuar periodikisht tregun dhe investitorët lidhur me fakte me rëndësi të pjesëmarrësve në treg të cilët mund të ndikojnë në vendimmarrjen e investitorëve.

Në linjën e studiuesve të sipërpërmendur, edhe trajtimi i mekanizmave mbrojtës të investitorëve do të bëhet duke iu referuar rregullave të organizimit të brendshëm të shoqërisë që veçanërisht synojnë ofrimin e këtyre garancive dhe trajtimi i kuadrit ligjor jashtë shoqërisë që përmban garanci për investitorët, duke e kategorizuar kështu në mbrojtje të brendshme (brenda shoqërisë) dhe në mbrojtje të jashtme (që ofrohet nga kuadri rregullues i procedurës së emetimit dhe disiplinimit të tregut të kapitaleve). (Baraliu, 2010: 136).

Sistemi i falimentimit siguron mënyrën e organizuar si dhe sistematike për të ekzekutuar pretendimet e kreditorëve ku asetet e debitorit që është në gjendjen e paaftësisë pagese vendosen nën kontrollin e një administratori të besuar ose administratori të caktuar nga gjykata e falimentimit dhe kreditorët veprojnë në mënyrë kolektive nëpërmjet një komiteti të kreditorëve. Debitori pushon së pasuri zotësi për të vepruar me asetet e tij dhe vendoset nën një detyrim ligjor strikt për të treguar natyrën,

shtrirjen dhe vendndodhjen e këtyre aseteve. Ligji për likuidimin dhe riorganizimin e personave juridik në falimentim siguron një strukturë uniforme për identifikimin dhe miratimin e pretendimeve të kreditorëve, duke përfshirë dispozitat të cilat trajtojnë pretendimet konfliktuale të kreditorëve që kanë përparësi ndaj aseteve të debitorit. Këto aktive disponohen nga administratori dhe të ardhurat shpërndahen sipas rregullave të parashikuara në ligj që bazohen në radhën e prioritetit.

Në funksion të mbrojtjes së të drejtave të investitorëve ligji përveçse ka parashikuar detyrime (kryesisht për informim) për emetuesin, ka parashikuar edhe një sërë dispozitash me karakter penal të cilat sanksionojnë sjellje të caktuara. Në këtë mënyrë për shkak të rëndësisë së shkeljes, nuk zbatohen vetëm sanksione administrative, por nëse veprimi përmban elementët përkatës të veprës penale, atëherë, zbatohet sanksioni përkatës që parashikon ligji. Shohim që ndaj shkeljeve të kryera me transaksionet me tituj, zbatohen dy lloje masash, administrative dhe penale (Baraliu, 2010: 165). Natyrisht, që për nga rëndësia këto janë sjellje të cilat shkaktojnë dëm jo vetëm për investitorët, por për të gjithë tregun e titujve. Në këtë drejtim dispozitat dënojnë veprimet të cilat karakterizohen nga qëllimi i përfitimit personal në dëm të investitorëve apo të tregut në përgjithësi. Në përputhje me sa trajtuam më lart, lidhur me kategorinë e rregullave parandaluese dhe mbrojtëse, ligji për titujt ka përfshirë në dispozitat e tij kategori të tilla rregullash. Kështu, kërkohet që shoqëritë komisioneve dhe bankat që synojnë të realizojnë transaksione me titujt, duhet të licencohen paraprakisht nga Autoriteti përpara se të fillojnë ushtrimin e kësaj veprimtarie. Pajisja me autorizim/licencë është e rëndësishme pasi Autoriteti, lejon ushtrimin kësaj veprimtarie vetëm nga ato shoqëri të cilat mund të ofrojnë qëndrueshmëri dhe garanci për investitorët. Në mënyrë që të sigurohet qëndrueshmëri në ushtrimin e aktivitetit të

tyre, ligji “Për titujt” parashikon se licenca e shoqërive komisioneve apo bankave që ushtrojnë veprimtari lidhur me transaksionet me titujt lëshohet me afat të pacaktuar (ligji “Për titujt” Neni 47 (1)). Autoriteti e lëshon licencën vetëm nëse sheh që janë plotësuar kërkesat lidhur me kushtet organike, teknike dhe organizative për ofrimin e shërbimeve, me të cilat lidhet kërkesa për marrjen e licencës apo nëse është siguruar informacion i hollësishëm për identitetin dhe madhësinë e kapitalit të zotëruar nga aksionarët me pjesëmarrje ndikuese dhe janë plotësuar gjithashtu edhe kërkesat e tjera të përcaktuara nga Neni 48 i ligjit “Për titujt”. Shoqëritë komisioneve, sipas ligjit janë të detyruara të ruajnë një nivel të kërkuar kapitalit. Ligji i detyron që këto shoqëri të kenë gjithmonë të balancuar fondet e veta likuide me detyrimet e saj. Në mënyrë që shoqëria të ruajë të njëjtin nivel, është detyruar që të informojë çdo muaj Autoritetin lidhur me llogaritjen e treguesit të fondeve likuide neto. Po ashtu, sipas ligjit këto shoqëri janë detyruar të informojnë periodikisht Autoritetin lidhur me veprimtarinë e tyre. Neni 56 (1) i detyron shoqëritë komisioneve që brenda muajit Mars të çdo viti, t’i dërgojnë Autoritetit bilancin dhe raportin vjetor të veprimtarisë tregtare, si dhe t’i paraqesin Autoritetit raporte periodike 3-mujore të veprimtarisë tregtare dhe pasqyrat financiare (Baraliu, 2010: 165). Sistemi që rregullon dhe mbikëqyr sjelljen e shoqërisë dhe balancimin e interesave të të gjithë grupeve të brendshëm të interesit (Termi ‘grup interesi’ i referohet çdo individ ose grupi mbi të cilin ndikojnë aktivitetet e shoqërisë) (Jean Jacques; Hargovan, 2011: 23) dhe palëve të të tjerë (grupe të jashtëm interesi, organet shtetërore, komunitetet lokale) të cilët mund të preken nga sjellja e shoqërisë, në mënyrë që të sigurojnë sjellje të përgjegjshme të shoqërisë dhe të arrijnë një nivel maksimal të efikasitetit dhe fitimit për të (Jacques, Hargovan, 2011: 10).

KAPITULLI IV:

EKONOMIA DHE SHOQËRITË TREGTARE NË KOSOVË

Kosova ka një ekonomi të re dhe dinamike . Baza e saj është transformuar nga një ekonomi centraliste e dirigjuar në një ekonomi të hapur të tregut, cila transformimin e saj të thellë e ka përjetuar pas vitit 1999 me çlirimin e Kosovës nga Serbia . Një ndër sfidat me të cilat ajo u përball gjatë dekadës së fundit është edhe procesi i privatizimit .

Në këtë kapitull paraqitet situata ekonomike e Kosovës me qëllim që të kihet parasysh vëllimi dhe shtrirja e përgjithshme e shoqërive tregtare në vend.

4. 1. Ekonomia e Kosovës

Në përpjekje për të krijuar një mjedis sa më të përshtatshëm për investitorët, AKP-ja vazhdon me një program të përshpejtuar të privatizimit të Ndërmarrjeve dhe Aseteve përmes një procesi të tenderimit transparent dhe konkurrues, sipas praktikave më të mira ndërkombëtare . Ky proces është atraktiv për investitorët sepse i mundëson pronarit të ri të bëjë investime të menjëhershme si dhe të bëjë përzgjedhjen e fuqisë së re punëtorë, duke ofruar pronësi të pastër pa ndonjë borxh të trashëguar, pa ndërhyrje të kreditorëve dhe pretendentëve të mundshëm . E ndodhur në Evropën Juglindore ekonomia e Kosovës është bërë pjesë e integritimeve ekonomike të këtij rajoni, të cilat

ofrojnë mundësitë e zgjerimit të tregut në një hapësirë mjaftë të gjerë . Qellim në vete tashmë është rritja e konkurrueshmërisë së kësaj ekonomie duke rritur kapacitetin e saj eksportues për të zvogëluar deficitin tregtarë që Kosova aktualisht ka . Si vend i rëndësishëm për zhvillimin e biznesit Kosova ofron një sërë përparësish komparative si: popullsinë re dhe mjaftë mirë të kualifikuar, ku mosha mesatare e saj është mjaftë e re, resurset natyrore, kushtet e volitshme klimatike, infrastruktura e re, politika fiskale me taksat më të ulëta tatimore në rajon, pozita gjeografike me qasje në tregun rajonal të CEFTA-s dhe në atë të Bashkimit Evropian . Kosova përveç se është anëtare e CEFTAs, ne Qershor të këtij viti është anëtarësuar edhe në FMN (Fondi Monetare Ndërkombëtar) dhe BB (Banka Botërore) dhe aspiron në mekanizma tjerë të fuqishëm ekonomik - financiar si BERZH, si dhe në Bankën për zhvillim e Këshillit të Evropës CEB . Kosova gjatë muajit qershor 2013 është pranuar si anëtare e plotë në CEB . Kjo bankë është degë autonome e Këshillit të Evropës . Aspiron në mekanizma tjerë të fuqishëm ekonomik - financiar si Organizata Botërore e Tregtisë OBT et (Ministria e Punëve të Jashtme, Republika e Kosovës, Ekonomia dhe Investimet në Kosovë, <http://www.mfa-ks.net/?page=1,119>, 2015) .

- **Partnerët kryesor të eksportit:** Italia (25 . 8%), Shqipëria (14 . 6%), Maqedonia (9 . 6%), Zvicra (5 . 5%), Gjermania(5 . 4%), Serbia (5 . 4%), Turqia (4 . 1%), Kina (1 . 2%)

- **Mallrat që eksportohen:** mallra të përpunuara (56%), materiale të papërpunuara (25%), ushqime dhe kafshë të gjalla 6%, lëndë djegëse 4%, makineri e pajisje transporti (3%), etj .

- **Importet:** 2 . 507 miliardë € (2012)

- **Partnerët e kryesorë të importit:** Gjermania (12 . 1%), Maqedonia (11 . 5%), Serbia (11 . 1%), Italia(8 . 5%), Turqia (8 . 0 %), Kina(6 . 4%), Shqipëria (4 . 4%), Zvicra (0 . 9%) .

- **Mallrat që importohen:** makineri dhe pajisje transporti (21%), mallra të përpunuara (20%), lëndë djegëse (16%), ushqime dhe kafshë të gjalla (16%), produkte kimike (10%) etj .

- **Resurset natyrore:** linjiti, zinku, plumbi, ferro - nikeli dhe toka pjellore bujqësore .

(Ministria e Punëve të Jashtme, Republika e Kosovës, Ekonomia dhe Investimet në Kosovë, <http://www.mfa-ks.net/?page=1>, 119, 2015)

Tabela 1 . Treguesit kryesor makroekonomik të planifikuar për 2008 - 2014, në mil/euro

<i>Përshkrimi</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
<i>Konsumi</i>	<i>4345</i>	<i>4280</i>	<i>4760</i>	<i>5074</i>	<i>5336</i>	<i>5545</i>	<i>5819</i>
<i>Investimet</i>	<i>1094</i>	<i>1166</i>	<i>1213</i>	<i>1433</i>	<i>1620</i>	<i>1704</i>	<i>1756</i>
<i>Neto Eksporti</i>	<i>-1587</i>	<i>-1534</i>	<i>-1684</i>	<i>-1867</i>	<i>-1979</i>	<i>-2035</i>	<i>-2075</i>
<i>Eksporti i mallrave dhe shërbimeve</i>	<i>612</i>	<i>820</i>	<i>875</i>	<i>933</i>	<i>995</i>	<i>1049</i>	<i>1049</i>
<i>Importi i mallrave dhe shërbimeve</i>	<i>-2156</i>	<i>-2146</i>	<i>-2504</i>	<i>-2742</i>	<i>2912</i>	<i>-3030</i>	<i>-3124</i>
<i>BPV</i>	<i>3905</i>	<i>3912</i>	<i>4289</i>	<i>4639</i>	<i>4978</i>	<i>5214</i>	<i>5501</i>
<i>Rritja reale e BPV në %</i>	<i>6.9</i>	<i>2.9</i>	<i>4.0</i>	<i>5.3</i>	<i>5.1</i>	<i>5.4</i>	<i>6.0</i>
<i>BPV për kokë banori</i>	<i>1847</i>	<i>1848</i>	<i>1966</i>	<i>2127</i>	<i>2249</i>	<i>2321</i>	<i>2412</i>
<i>Inflacioni</i>	<i>9.2</i>	<i>-2.4</i>	<i>3.5</i>	<i>5.3</i>	<i>2.1</i>	<i>1.5</i>	<i>1.4</i>

Burimi: Departamenti i Makroekonomisë, MF

Këto dhe shumë probleme të tjera në thelb kanë të bëjnë me realitetin specifik të Kosovës se pas luftës, në konstelacion në institucionet dhe politikat në ndërtim kanë penguar zhvillimin e sektorit privat, i cili sektor duhet të jetë bartës kryesor i eksporteve Kosovare . Aktualisht sektori privat është i përberë nga ndërmarrje të vogla dhe të mesme (NVM) jo shumë efikase dhe të gatshme të përballen me sfidat në tregjet

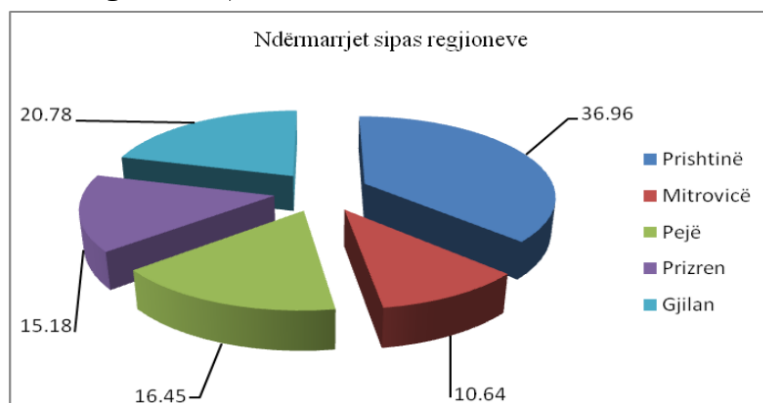
Evropiane . Vlen të theksohet inegzistenca totale e ndërmarrjeve të mëdha në strukturën e ndërmarrjeve vendore që ka pasur një ndikim të drejtpërdrejt në nivelin e ulët të eksportit e që në shumicën e vendeve ato janë bartës të zhvillimit ekonomik të atyre vendeve dhe njëherit edhe eksportuesit dhe zhvilluesit më të mëdhenj të mbarë regjionit, si rezultat i potencialit arsimor dhe shkencor si dhe resurseve natyrore . Së fundi edhe kompanitë mbajnë një pjesë të përgjegjësisë për performancën e dobët të sektorit të tregtisë së jashtme në Kosovë . Disa probleme specifike që ndikojnë në pozitën konkurruese të kompanive në tregun e huaj janë si vijon: mungesa e strategjisë për të bërë biznes ndërkombëtar, qasje inovative si në procesin e prodhimit dhe atë të punës (përmes të cilit ata do të arrijnë diferencimin e produktit dhe rritjen e efektivitetit të strukturës organizative të kompanisë), numri i kufizuar i lidhjeve në partneritet të huaj, mundësitë e kufizuara për të hyrë në rrjetet e bizneseve dhe disa aspekte të tjera . (Hasani, 2012) Në çdo ekonomi me treg struktura gjinore e zotëruesve të firmave në biznes analizohet dhe trajtohet me kujdesin më të madh, me synim që edhe në këtë fushë të realizohen të drejtat e barabarta gjinore si dhe të mbështetet qasja e barabartë mundësive për themelimin e bizneseve të reja .

Tabela 2 Ndërmarrjet e Regjistruara në Kosovë sipas Numrit të Punëtorëve – 2011

Klasifikimi sipas madhësisë	Sipas numrit të punëtorëve	Sipas numrit të Ndërmarrjeve	% në total
Mikro	1 – 9	102,070	98.37
Të vogla	10 – 49	1,406	1.35
Të mesme	50 – 249	221	0.22
Të Mëdha	250 e më shumë	58	0.06
Gjithsej		103,755	100.00

Burimi: ARBK/MTI

Grafiku 1 . Ndërmarrjet e Regjistruara në Kosovë sipas regjioneve në % (e përpunuar nga autori)



Burimi: ARBK/MTI, 2014

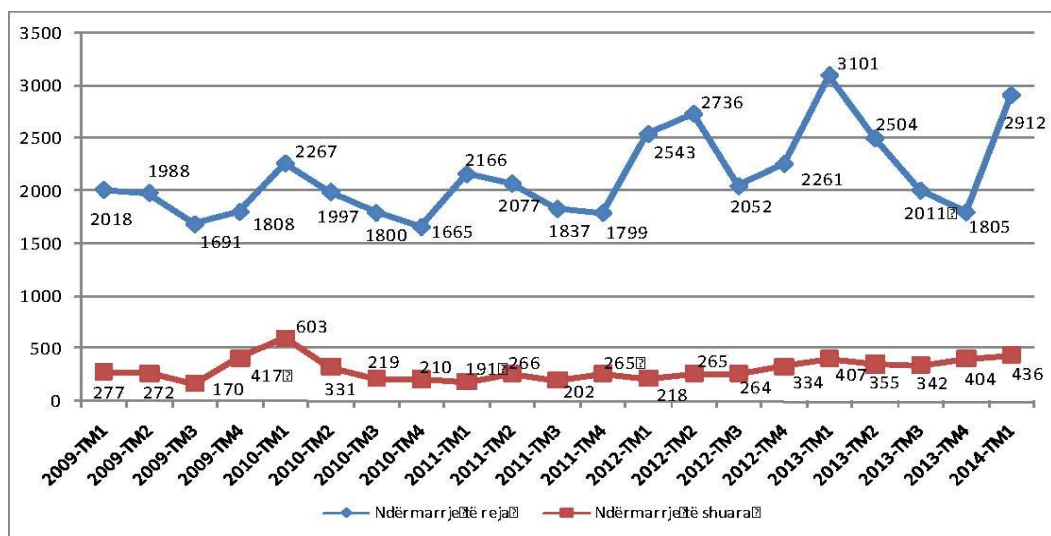
Struktura e bizneseve në Kosovë

Bizneset mikro 98 . 5 %
 Bizneset e vogla 1 . 3 %
 Bizneset e mesme 0 . 2 %

Struktura sektoriale e bizneseve:

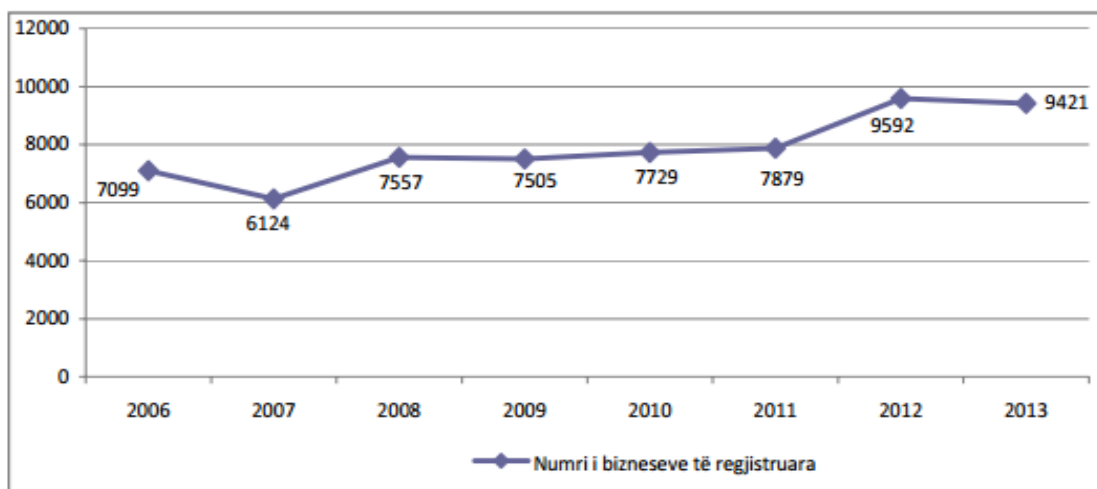
Prodhimi 16%
 Shërbimet 33%
 Tregtia 51%

Grafiku 2 . Numri i ndërmarrjeve të reja dhe të reregjistruara dhe atyre të shuara sipas tremujoreve përkatës nga TM1 2009 deri në TM1 2014



Burimi: ARBK/MTI, 2014

Grafiku 3 . Numri i organizatave të regjistruara sipas viteve 2006 - 2013



Burimi: ARBK/MTI, 2014

Nga raportet mbi strukturën e ndërmarrjeve të reja sipas kategorisë së numrit të punëtorëve mund të vërehet se ndërmarrjet e regjistruara në Kosovë në masën pothuajse absolute kanë nga 1 - 4 punëtorë me 96 . 7%, pastaj me 2 . 3% vijojnë ndërmarrjet me numër të punëtorëve mes 5 - 9 e kështu me radhë .

Struktura e SME – ve ne Kosovë

Statistikat strukture të ndërmarrjeve synojnë të paraqesin strukturën e aktiviteteve ekonomike nëpërmjet treguesve ekonomikë . Në ekonominë shqiptare dominojnë ndërmarrjet me 20 e më shumë të punësuar . Sipas të dhënave zyrtare mbi 60 mijë ndërmarrje janë aktive aktive dhe kanë punësuar mbi 200 mijë vetë . Këto ndërmarrje kanë realizuar gjithashtu 48 . 6 përlind të shifrës së afarizmit dhe 84 . 2 përlind të investimeve . Ndërmarrjet me 20 e më tepër të punësuar vazhdojnë të dominojnë më shumë në industri dhe ndërtim . Ndërmarrjet me 1 - 4 të punësuar zënë 91 . 7 përlind të ndërmarrjeve, duke realizuar 25 . 9 përlind të shifrës së afarizmit . Ndërmarrjet e vogla janë dominuese në prodhuesit e shërbimeve . Prodhuesit e shërbimeve kanë realizuar 64. 1 përlind e shifrës së afarizmit, ndërsa sektori i industrisë ka 34 . 4 përlind të të punësuarve . Sipas MTI raporton se 50. 5 përlind e ndërmarrjeve aktive janë në sektorin e tregtisë . Shifra e afarizmit nga ky sektor përbën 46. 9 përlind të shifrës së afarizmit nga të gjithë prodhuesit në treg . Përfaqësim të lartë në punësim ka aktiviteti i industrisë me 68 . 7 mijë të punësuar . Sa i përket investimeve, sektori i industrisë ka kryer 62. 1 përlind e investimeve gjithsej . Në vitin 2006, janë investuar 80 miliardë lekë. Në “ndërtime dhe instalime te përgjithshme” janë investuar 51. 6 përlind e investimeve gjithsej, ndërsa në “Instalime teknike, makineri e pajisje” 23. 9 përlind . Sektorët e industrisë, transportit e komunikacionit dhe tregtisë së bashku kanë investuar 85 përlind të investimeve në total. Ndërmarrjet me 5 e më shumë të punësuar në aktivitetet e ndërtimit dhe shërbimeve e rritën përkatësisht me 30 . 6 dhe 27 . 5 përlind shifrën e afarizmit në vitin 2006 .

Tabela 3 . Ndërmarrjet aktive sipas madhësisë, 2015

Qarqet		Gjithsej	Grupuar sipas numrit të të punësuarve			
			2 - 4 te punësuar	5 - 9 te punësuar	20 - 49 te punësuar	50+ te punësuar
Gjithsej	% totalit	100 . 586	92 . 555	4 . 668	3 . 500	843
			90 . 94 %	4 . 65 %	3 . 48 %	0 . 84 %
Drenas	5 . 60 %	5 . 843	5 . 336	346	330	38
Ferizaj	3 . 85 %	3 . 663	3 . 523	239	204	35
Fushë Kosovë	3 . 32 %	4 . 322	4 . 048	224	233	36
Gjakovë	5 . 05 %	5 . 088	5 . 550	293	300	45
Gjilan	5 . 62 %	5 . 555	5 . 225	295	305	42
Kamenicë	3 . 20 %	3 . 020	2 . 838	53	99	22
Mitrovicë	8 . 54 %	9 . 339	8 . 598	393	394	44
Novoderë	23 . 25 %	23 . 333	22 . 332	553	355	95
Pejë	8 . 35 %	8 . 409	6 . 648	355	360	35
Podujevë	3 . 84 %	3 . 852	3 . 598	223	228	33
Prishtinë	38 . 20 %	38 . 352	34 . 035	3 . 453	2 . 433	440
Prizren	0 . 92 %	925	665	53	60	8

Burimi: MTI, 2014

Tabela 4 . Ndërmarrjet aktive sipas veprimtarisë ekonomike, përmasave dhe formës ligjore, 2000–2015

	2000- 2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Veprimtaria ekonomike													
Bujqësia	236	39	163	17	17	18	19	30	31	38	85	58	19
Industria	2687	505	1510	432	240	312	323	503	561	641	1071	717	423
Ndërtimi	1331	198	800	226	107	187	137	189	157	207	212	317	157
Transporti	2180	768	1094	230	88	327	489	770	483	463	835	822	475
Tregtia	9301	2289	5198	1209	605	1251	1856	2304	2216	2532	3853	5511	1686
Shërbimet	5080	989	2832	685	574	595	786	997	1192	1406	2203	2178	756
Gjithsej	20679	4652	11597	2799	1631	2690	3610	4793	4640	5287	8259	9603	3650
Përmasat e grupit													
Mikro	18681	4555	10246	2482	1398	2446	3406	4555	4423	5113	8112	9512	4243
E vogël	1295	177	773	213	132	156	147	177	146	126	121	72	165
E mesme	592	45	406	69	72	67	42	45	57	39	25	18	59
E madhe	252	16	172	35	29	21	15	16	14	9	1	1	19
Gjithsej	20820	4793	11597	2799	1631	2690	3610	4793	4640	5287	8259	9603	4459
Forma ligjore													
Person fizik	13424	3593	7498	1549	784	1769	2644	3593	3671	4168	7255	8167	8287
Person juridik	7396	1200	4099	1250	847	921	966	1200	969	1119	1004	1436	1646
Gjithsej	20820	4793	11597	2799	1631	2690	3610	4793	4640	5287	8259	9603	9903

Burimi: MTI

Tabela 5. Ndërmarrjet aktive sipas qyteteve dhe madhësisë, 2010

Qarqet		Gjithsej	Grupuar sipas numrit të të punësuarve			
			1 - 4 te punësuar	5 - 9 te punësuar	10 - 49 te punësuar	50+ te punësuar
Gjithsej	% totalit	100. 687	91. 566	4. 778	3. 500	843
			90. 94 %	4. 75 %	3. 48 %	0. 84 %
Mitrovicë	4. 28 %	4. 311	4. 048	114	122	27
Prizren	2. 00 %	2. 010	1. 838	62	99	11
Gjakovë	12. 15 %	12. 233	11. 221	552	365	95
Gjilan	6. 80 %	6. 842	6. 337	247	220	38
Ferizaj	9. 27 %	9. 329	8. 698	293	294	44
Viti	2. 84 %	2. 861	2. 598	112	118	33
Podujevë	6. 51 %	6. 556	6. 115	195	205	41
Drenas	0. 91 %	915	775	62	70	8
Skenderaj	2. 75 %	2. 772	2. 513	129	104	26
Prishtinë	38. 10 %	38. 361	34. 025	2. 463	1. 433	440

Burimi: MTI,

Sipas raportit të Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë së Republikës së Kosovës, ndërmarrjet aktive sipas qyteteve kryesore të Kosovës rezultojnë se Prishtina kryeson me numrin më të madh të ndërmarrjeve aktive me 38,10% ndërsa pasohet nga Gjakova me 12,15% pastaj Gjilani me 12. 5% duke na rezultuar se në përgjithësi shtrija e bizneseve aktive është bërë në një proporcion me popullsinë dhe tregon shumë për fuqinë ekonomike të qyteteve, ashtu siç edhe pritet kryeqyteti prin me numrin më të madh.

Në tabelën 6 janë dhënë shpërndarja e ndërmarrjeve sipas veprimtarisë ekonomike, përmasave dhe formës ligjore, ajo që vërehet çarazi është fakti se tregtia prinë bindshëm sipas rangimit të veprimtarisë ekonomike si për periudhën 2000-2003 ashtu edhe për ndërmarrjet e reja të themeluar në vitet në vijim të dara sipas veprimtarisë, ndërsa sipas përmasave të tyre ato në shumicën absolute janë të regjistruar si mikro ndërmarrje, të përcaktuara me këtë status sipas Ligjit për Ndërmarrjet Tregtare

në Kosovë.

Tabela 6. Ndërmarrjet aktive sipas veprimtarisë ekonomike, përmasave dhe formës ligjore, 2000–2014

	2000 2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Veprimtaria ekonomike													
Bujqësia	23	3	16	1	1	1	1	3	3	3	8	5	47
Industria	268	50	151	43	24	31	32	50	56	64	107	71	631
Ndërtimi	133	19	80	22	10	18	13	18	15	20	21	31	253
Transporti	218	76	109	23	8	32	48	77	48	46	83	82	560
Tregtia	930	228	519	120	60	125	185	230	221	253	385	551	2653
Shërbimet	508	98	283	68	57	59	78	99	119	140	220	217	1344
Gjithsej	2067	465	1159	279	163	269	361	479	464	528	825	960	5490
Përmasat e grupit													
Mikro	1868	455	1024	248	139	244	340	455	442	511	811	951	5169
E vogël	129	17	77	21	13	15	14	17	14	12	12	7	206
E mesme	59	4	40	6	7	6	4	4	5	3	2	1	84
E madhe	25	1	17	3	2	2	1	1	1				31
Gjithsej	2082	479	1159	279	163	269	361	479	464	528	825	960	5490
Forma ligjore													
Person fizik	1342	359	749	154	78	176	264	359	367	416	725	8167	41098
Person juridik	739	120	409	125	84	92	96	120	96	111	100	1436	13811
Gjithsej	20820	4793	11597	2799	1631	2690	3610	4793	4640	5287	8259	9603	54909

Burimi: MTI ; 2014

KAPITULLI V:

EFIÇIENCA E VENDIMMARRJES NË SHOQËRITE TREGTARE

Në pjesën teorike u përshkruan të gjithë faktorët kryesorë që ju përkojnë kapitujve të lartshënuar, kështu që me pjesën teorike do të ofrohet një pasqyrë teorike dhe kuptimit dhe rëndësisë së vendimmarrjes efektive financiare. Pjesa teorike trajtoi çështjet dhe kapitujt si në vijim: Vendimmarrja dhe llojet e vendimmarrjes; Financimi dhe burimet kryesore të financimit; Rrethina financiare e firmës ; Qeverisja e korporatave ; Politikat e dividendit. Në këtë kapitull trajtohet metodologjia, interpretimi ekonometrik si dhe rezultatet dhe analiza e pyetësorëve.

Për dekada me radhë ekonomistët dhe financierët që mbështesnin teoritë tradicionale të financave kanë marrë si të mirëqenë se individët janë tërësisht racionalë. Krizat e fundit financiare në mbarë botën dëshmuar më së miri që besimi i akademikëve mbi teoritë tradicionale të financave u lëkund. Studiuesit kanë vërejtur se individët ndjekin një logjikë të veçantë, logjikën e grupit (Reuter, 2011), sipas së cilës ata vazhdimisht bëjnë gabime, madje edhe financierët e të gjitha llojeve, duke filluar nga menaxherët e portofolit deri tek drejtuesit e korporatave, të gjithë bëjnë të njëjtin gabim në mënyrë të përsëritur” (Shefrin, 2007 f. 3). Ndër gabimet e përsëritura mund të përmendim vetëbesimin apo optimizmin e tepruar, mbivlerësimin e nivelit të kontrollit ndaj një situate të caktuar, etj. Thaler (2005) dhe autorë të tjerë kanë përdorur mjete kualitative për të analizuar ndjenjat e investuesve, por duhet nënvizuar që ende

mungojnë studimet e mirëfillta në fushën e Sjelljes financiare që trajtojnë gabimet e investuesve duke i vlerësuar nga këndvështrimi kulturor.

5. 1. Metodologjia dhe rezultatet e hulumtimit

Në kontekst të temës, kam përdorur metodën historike, metodën analitike, atë krahasuese, metodën statistikore nëse është e nevojshme etj.

Që ky hulumtim të jetë profesional dhe objektiv duhet përdorur këto metoda:

- Anketimi
- Krahasuese

-Duke i shfrytëzuar dhe publikuar materialet e botuara dhe te pa botuara ,revistat e ndryshme dhe konsultimet me mentorët përkatës të menaxhimit të cilët në mënyrë thelbësore janë marrë me parë me këtë studim, por edhe në punën time kërkimore duke përdorur metodën analitike dhe krahasuese me të arriturat e autorëve të tjerë bashkëkohore vendas dhe të huaj trajtojmë temën në fjale duke vënë në kontekst me rrethana dhe kushtet që na rrethojnë.

Konceptimi i metodologjisë Q Fjala shkencë që rrjedh nga latinishtja dhe që do të thotë “të dini”, i referohet procesit me të cilin njerëzit realizojnë studimin e botës dhe fenomenet e saj, duke përfshirë edhe vetveten. Shkenca - dhe, në këtë rast, shkenca sociale - nuk është e kufizuar në ndonjë lloj të veçantë dijeshe, por përkundrazi, i referohet procesit të të kuptuarit përmes metodologjive specifike me të cilat shpjegohen karakteristikat themelore, motivimet, vendimet dhe mënyrat e

ndërveprimit të individëve dhe komuniteteve (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1992).

Metodologjitë shkencore nuk janë as të përsosura, as të pandryshueshme, megjithatë sigurojnë themelet për trajtimin e studimeve në një mjedis real. Shkencat sociale evoluojnë, zhvillohen përmes shkëmbimit të ideve, informacionit, kritikave, duke u ushqyer nga ndërveprimet dhe përvojat e vazhdueshme të vetë studiuesve dhe praktikuesve të tyre. Në debatin e gjatë midis qasjes së metodologjive cilësore dhe sasiore, Trochim (2004, f. 1) shprehet që mite të tilla si “metodologjitë sasiore kanë natyrë konfirmuese dhe deduktive” ndërsa “metodologjitë cilësore kanë natyrë eksploruese dhe induktive”, janë thjeshtëzuar së tepërmi dhe neglizhojnë pasurinë dhe kompleksitetin e të dy traditave të kërkimit. Ai vëren se debati midis përkrahësve të metodologjisë sasiore dhe cilësore është më shumë i një natyre filozofike sesa metodologjike dhe shprehet: “.... të dhënat sasiore dhe cilësore janë deri diku vërtetë të pandashme. As nuk ekzistojnë në vakum dhe as duhet të konsiderohen plotësisht të shkëputura nga njëra-tjetra. As që duhet vënë në diskutim cila është ‘më e mirë’ apo ‘më e vlefshme’ si dhe ‘ngjashmëria mes tyre’ apo çfarëdo gjëje që s’mer parasysh lidhjen e ngushtë midis tyre. Për të bërë kërkim të mirë është e nevojshme të përdoren të dyja metodologjitë, si ajo sasiore dhe ajo cilësore.”

Në metodat e përziera një intervistë mund të pasohet nga një pyetësor ose anasjelltas. Në aspektin filozofik, metodologjia e përzier, thekson qasjet konstruktive dhe post pozitiviste, ndërsa metodologjia Q qasjen konstruktioniste. Përsa i përket qëllimit të metodologjisë, ato të përziera theksojnë deduksionin dhe induksionin, ndërsa metodologjia Q abduksionin. Abduksioni është një formë e të

menduarit në mënyrë kritike për të parë apo zbuluar modele brenda një fenomeni dhe për të sugjeruar hipoteza. Ndërsa deduksioni shpjegon dhe induksioni verifikon, abduksioni krijon hipoteza (Brown, 1993). Ky është një proces që zbulon mënyrën se si pjesëmarrësit në studim perceptojnë paranë dhe pasurinë dhe përmes kësaj sigurohet informacioni për të interpretuar bazën e të dhënave. Pra si konkluzion mund të thuhet që metodologjia Q është e ndryshme nga metodologjitë e përziera përse i përket fokusit, qëllimit dhe aspektit filozofik, pra nuk bën pjesë te paradigmat e metodologjive të përziera dhe si rrjedhojë është një metodë unike.

Metodologjia Q u krijua nga William Stephenson (1902-1989), si një mjet për të mbledhur këndvështrime subjektive duke përdorur si teknikat sasiore ashtu dhe ato cilësore gjatë procesit të studimit të “subjektivitetit” (Stenner, 2008). Dy karakteristikat kryesore të metodologjisë Q janë mbledhja e të dhënave duke përdorur përzgjedhjen Q dhe analizimi i këtyre përzgjedhjeve duke përdorur ndërkorrelacionin dhe analizën faktoriale për individ (Watts & Stenner, 2012). Një fjalor me termat e përdorura për metodologjinë Q mund të gjendet në shtojcën E, ku do të jepen shpjegime të mëtejshme ashtu si dhe gjatë procesit të leximit të çështjeve në vijim.

Struktura e një studimi që bazohet në metodologjinë Q përbëhet nga: • Identifikimi i fushës së studimit (ngritjes së pyetjes kërkimore) dhe të një grupi apo grupeve të njerëzve (të cilët bëhen pjesëmarrësit apo tërësia e individëve/kampionit P) këndvështrimet e të cilëve ky studim ka për qëllim t’i nxjerrë në pah.

• Krijimi dhe përpunimi i “concourse” dhe i tërësisë së pohimeve Q (të njohura gjithashtu si kampioni Q).

- Plotësimi i përzgjedhjes Q nga të gjithë individët.
- Analiza e të dhënave.

Në fazën e rekrutimit, metoda e hulumtimit ishte anketimi i ndërmarrjeve, për mbledhjen e të dhënave intervista sy më sy nëpër ndërmarrje është realizuar.

Hapi i parë: Shpërndarja e mostrës sipas ndërmarrjeve, bazuar në numrin e tyre (ofruar nga ARBK - ARBK – Agjencia e Regjistrimit të Bizneseve në Kosovë)

Mostra ishte shtresuar sipas rajoneve, si në vijim: Prishtina, Mitrovica, Vushtrri, Prizren, Gjakovë, Gjilan, Pejë dhe Ferizaj për popullatën shqiptare të Kosovës, si dhe pakicat jo serbe që jetojnë në ato lokacione.

Hapi i dytë: Përzgjedhja e të anketuarve

Përzgjedhja e të anketuarve për fazën e parë (intervistat në distancë) ishte bërë përmes një intervali të caktuar për ta përzgjedhur çdo të saten ndërmarrje (radha ishte përcaktuar në bazë të numrit të përgjithshëm të tyre të evidentuar nga regjistrat zyrtare të Ministrisë përkatëse dhe ARBK).

Përzgjedhja e të anketuarve për fazën e dytë ishte bërë prej bazës së të dhënave të Ndërmarrjeve respektive të paracaktuara nga faza e parë.

U gjykua të zhvillohen intervista gjysmë të hapura pasi synohet që pjesëmarrësit të shpjegojnë marrëdhënien e tyre me paranë, në mënyrë të lirë. Strukturimi i plotë i pyetjeve do ta vështirësonte procesin, sepse nuk dihen

paraprakisht mendimet dhe idetë e pjesëmarrësve si dhe ndryshimet mes përvojave dhe perceptimeve të secilit prej tyre. Bless dhe Higson-Smith (2000, f. 104-109) renditin disa epërsi të intervistave cilësore:

- Intervistat cilësore përfshijnë në mënyrë aktive pjesëmarrësit gjatë procesit të realizimit të studimit, duke i veshur ata me autoritet.
- Intervistat cilësore mundësojnë ndërveprim të lirë midis intervistuesit dhe të intervistuarit.
- Intervistat cilësore krijojnë mundësi për qartësim, në mënyrë që të sigurohen të dhënat përkatëse.
- Intervistat cilësore maksimizojnë përshkrimin dhe gjetjen e informacionit.
- Intervistat cilësore i ofrojnë mundësi studiuesit të njihet drejtpërsëdrejti me idetë, mendimet, kujtimet, perceptimet e njerëzve.

5. 2. Metodat e kontrollit të cilësisë

Vlefshmëria dhe besueshmëria e intervistave Creswell (2009) përmbledh tetë procedurat e verifikimit të vlefshmërisë së studimit të cilat përdoren më shpesh gjatë intervistave. Ai pohon se jo të gjitha këto procedura duhet domosdoshmërisht të përdoren që të sigurohet vlefshmëria e një studimi, por marrja parasysh e sa më shumë prej tyre rrit vërtetësinë e studimit. Për realizimin e intervistave janë mbajtur parasysh katër nga tetë procedurat.

- Rishikimi i gjetjeve: për të përcaktuar saktësinë e tyre cilësore. Disa përshkrime nga intervistat iu prezantuan pjesëmarrësve në mënyrë që ata të pohonin saktësinë dhe

vërtetësinë e tyre. Pjesëmarrësve nuk iu paraqit i gjithë transkriptimi i intervistës, por fjali apo disa nga shprehjet e përdorura.

- Qartësimi i paragjykimëve. Që në fillim të kryerjes së studimit u paraqitën të dhëna mbi gjininë, grupin kulturor dhe grupin social-ekonomik të cilit i përkiste.

- Kalimi i një kohe të gjatë në terren. Kjo ndihmoi të kuptohej më thellë fenomeni që po studiohej, duke ia shtuar besueshmërinë studimit.

- Rishikimi i gjetjeve nga udhëheqësi shkencor. U bë rishikimi i gjetjeve gjatë procesit të kryerjes së studimit nga udhëheqësi shkencor, për të shmangur paragjykimet gjatë realizimit të studimit si dhe për të ofruar këndvështrimet e tij mbi këtë studim. Kjo strategji që përfshin interpretimin nga dikush tjetër krahas studiuesit, i shton vlera studimit.

Veç procedurave të vlefshmërisë, për të rritur besueshmërinë e këtij studimi u kontrollua me kujdes transkriptimi i intervistave në mënyrë që të shmangeshin gabimet, po ashtu u bë dhe kontrolli i dyfishtë i kodeve të përdorura gjatë intervistave.

Prej intervistave të bëra, 29. 1 % ishin verifikuar në teren prej mbikëqyrësve rajonalë dhe prej menaxherit të terrenit të Index Pr. Disa prej atyre intervistave ishin verifikuar personalisht (8. 8% të të gjitha intervistave të bëra), ndërsa 3. 7% ishin vëzhguar drejtpërdrejtë, dhe 12% ishin verifikuar përmes telefonit. Secila pikë e mostrimit kishte së paku një temë të intervistës për ta verifikuar.

Menaxheri i terrenit i kishte shoqëruar disa mbikëqyrës gjatë punës së tyre në teren, dhe në një numër rastesh e kishte verifikuar performancën individuale të mbikëqyrësve, pasi që i kishin dorëzuar dokumentet e tyre të terrenit.

Ne këtë mënyre do të mundësohet njohja prej se afërmi me problematiken e kënaqshmërisë së pacientëve mbi shërbimet shëndetësore në çdo pjesë.

Gjatë punimit kam përdorur pra metodën sasiore të mbledhjes së të dhënave, gjegjësisht është përdorur pyetësi për mbledhjen e të dhënave. Kjo më ka ndihmuar që më lehtë të bëjë krahasimin e variablave të ndryshme të përdorura për të testuar hipotezat e parashtruara. Metodë tjetër e përdorur në këtë punim është metoda përshkruese, përmes së cilës kam përshkruar materialet editoriale, punimet shkencore, materialet enciklopedike, raportet zyrtare dhe literatura primare me materien nga autorë të ndryshëm, të përmendur në pjesën e rishikimit të literaturës.

Pas aplikimit të pyetësorëve, dhe përshkrimit të popullatës sipas pikëpamjes statistikore, të dhënat janë përpunuar në programin SPSS për të nxjerr, korrelacionet, devijimin standard dhe mesataren për secilin pyetësor. Më pas, të dhënat përshkruese të pyetjeve mblidhen dhe shohim se si korrelojnë me njëra-tjetrën. Më tej këto të dhëna do të shërbejnë për të ndërtuar grafikët dhe tabela të nevojshme për vizualizimin e rezultateve, se si korrelojnë të dhënat e pyetjeve me njëra - tjetrën. Pasi që është identifikuar terreni më i përshtatshëm për sjelljen e pyetësorëve, nga qytetarët është kërkuar që të përgjigjen me sinqeritet në pyetësor i cili është anonim.

Ky studim ngrihet mbi supozime bazë: 1. Vendimmarrja efektive si dhe efiçiente ndikon në rritjen e përparësisë konkurruese, 2. Vendimmarrja efektive ndikon në minimizimin e kostos së prodhimit, 3. Vendimmarrja efektive si dhe efiçiente garanton zhvillimin dhe ecurinë në kohë dhe rritjen e firmave të biznesit”. Duke nxjerrur indikatorët respektiv si në vazhdim: 1) Vendimmarrja efektive si dhe efiçiente ndikojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë në mbarëvajtjen e bizneseve, 2) se komponentët e Vendimmarrja efektive si dhe efiçiente karakterizohen nga dallime për sa i përket

influncës së tyre dhe rezultativitetit mbi suksesin e objektivave me disa komponentë duke qenë më shumë influencues dhe rezultativ dhe me disa komponentë të tjerë duke qenë më pak influencues dhe rezultateve; 3) tregu i lirë ka hapur mundësitë për bizneset në gjetjen e burimeve alternative të vendimmarrjes.

Rrjedhimisht metodat e përdorura nga unë janë:

- Metoda analitike e studimit të rolit të Vendimmarrja efektive si dhe eficiente në mbarëvajtjen e bizneseve.
- Metoda krahasuese e të dhënave të nxjerra nga intervista me bizneset dhe institucionet kredituese.
- Metoda e vlerësimit kritik - paraqitja e problemeve dhe rekomandimeve rreth kësaj çështje që do të ndihmonin në evidentimin e problemit që kanë këto institucione.

Me synim për të njohur nga së afërmi funksionimin, organizmin dhe konsideratat publike ndaj rolit të Vendimmarrja efektive si dhe eficiente dhe ndikimi i tij në mbarëvajtjen e biznesit në Republikën e Kosovës, me studim bazë të shtrirë në periudhë 10 vjeçare; 2004 - 2014 kam bërë edhe një hulumtim nga tereni. Metodologjia e përdorur për mbledhjen e të dhënave në teren mbështet në zhvillimin e intervistave në teren me bizneset e disa prej sektorëve ekonomik nga tërë Kosova dhe menaxherit e institucioneve kredituese operative në Kosovë. Pas analizimit të të hyrave sekondare; pra materialeve editoriale kam bërë hulumtimin përmes pyetësorit me shoqëritë tregtare nga Kosova. Në hartimin e pyetësorëve u mbajt parasysh që pyetjet të ishin precize, të kuptueshme, dhe të gjeneronin informacionin që i duhej këtij studimi dhe jo informacion të panevojshëm. Pavarësisht nga fakti që disa pyetje u morën të gatshme nga studiues të tjerë dhe disa u formuluan vetë, pyetësori u trajtua për tu siguruar që ky instrument matës ishte i kuptueshëm për personat e pyetur dhe pa keqkuptime për të

pyeturit për sa i takon informacionit që kërkonte të nxirrte. Pyetësi u plotësua nga këto grupe të anketuarve: 1) bartësit e institucioneve kredituese, 2) bizneset e sektorëve kryesorë ekonomik në Kosovë. Në tërësi u projektua që të intervistohen sipas kësaj përqindje, ku bartësit e institucioneve kredituese marrin pjesë me deri në 35 %, dhe pjesa tjetër të ishin bizneset. Kjo përqindje u përcaktua nga dy kritere: 1) pesha e secilit aktor, dhe 2) parimi i konfirmimit, do të thotë , një nga pritshmërinë nga mbledhja dhe analizimi i të dhënave përmes pyetësit ishte të vëzhguarit nëse mes përgjigjeve të dhëna nga të anketuarit do të kishte përputhje ose mospërputhje.

Personat që mbledhën të dhënat përmes pyetësit u trajnuan në mënyrë të tillë që ata të ishin të saktë dhe të paangazhuar emocionalisht apo në çfarëdolloj mënyre tjetër në kryerjen dhe kompletimin e procesit pyetës. Procesi i mbledhjes së të dhënave përmes pyetësit ka zgjatur 45 ditë.

Pasi që është identifikuar tereni më i përshtatshëm për sjelljen e pyetësorëve, nga të intervistuarit është kërkuar që të përgjigjen me sinqeritet në pyetësor i cili është anonim.

Afati kohor për plotësimin e pyetësit ka qenë i parapare 25 minuta.

Intervista kanë zgjatur rreth 35 - 40 minuta ku do të marrin në shënim të dhënat dhe bisedën.

Duke njohur natyrën vendore, anketat do të zhvilloj me mundësi anonimiteti, kjo për arsye edhe të supozimit të marrjes të edhe më shumë përgjigjeve të sakta.

Metodologjia praktikisht na ka ndihmuar që më lehtë të bëjmë krahasimin e variablave për të testuar hipotezat e parashtruara. Metodë tjetër e përdorur në këtë punim është metoda përshkruese, përmes së cilës janë përshkruar strategjitë e

marketingut nga autorë të ndryshëm, të përmendur në pjesën e rishikimit të literaturës dhe njëkohësisht janë përshkruar edhe strategjitë zhvillimore arsimore.

Metoda sasiore e mbledhjes së të dhënave përmban në vete analizën e të dhënave primare të mbledhura përmes pyetësorëve

Sipas Field (2005) ekzistojnë shumë rregulla për sa i përket vëllimit të zgjedhjes së kampionit, por si rregull i përgjithshëm duhen 10 - 15 përgjigje për variabël. Duke tentuar shtrirjen dhe gjithëpërfshirjen të anketuarit në këtë pyetësorë janë zgjedhur sipas një kampioni ku është kërkuar që të jetë sa më gjithëpërfshirës në mënyrë që rezultatet të jenë gjithëpërfshirëse.

Shpërndarja proporcionale nuk e përfshinë variacionin dhe koston e bërjes së kërkimeve për njësi. Kur i përfshijmë që të tre faktorët, madhësinë e grupit (N_i), variacionin në secilin grup (δ_i) dhe koston për çdo njësi të kërkimeve (C_i), e fitojmë mostër me shpërndarje optimale. Nëse popullimi është i madh na nevojitet proporcionalisht mostër e madhe, p. sh. madhësia e mostrës është proporcionale me shtresën (n_i në përpjestim me N_i). Ngjashëm me veçorinë e madhësisë, popullimi me variacion të madh kërkon mostër të madhe se sa ato me variacion të vogël. Në marrim mostër të vogël ku kosto për njësi të kërkimeve është e lartë dhe të kundërtën mostra e madhe në popullacion, ku kosto për njësi është e ulët. Pra, shpërndarja optimale:

$$n_i \propto N_i$$

Madhësia e mostrës në stratumin i është proporcionale me madhësinë e popullimit në stratumin i.

Rrjedhimisht sasia e të dhënave të ofruara nga Ministria e Tregtisë dhe Industrisë, prezantuar në Kapitulli IV, kemi nxjerrë se numri mostrave proporcionale për hulumtim është si në vijim:

- Pyetësor për drejtues të institucioneve kreditore, 155 të anketuar
- Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm, 395 të anketuar

Pyetësi i plotë mund të shikohet në Aneks 2.

Pas aplikimit të pyetësorëve, dhe përshkrimit të popullatës sipas pikëpamjes statistikore, të dhënat janë përpunuar në programin SPSS për të nxjerr, korrelacionet, devijimin standard dhe mesataren për secilin pyetësor. Më pas, të dhënat përshkruese të pyetjeve mbledhen dhe shohim se si korrelojnë me njëra - tjetrën. Më tej këto të dhëna do të shërbejnë për të ndërtuar grafikët dhe Tabela të nevojshme për vizualizimin e rezultateve, se si korrelojnë të dhënat e pyetjeve me njëra - tjetrën. Sipas analizës së pyetësorëve në terren mund të thuhet se gjithë përfshirja është realizuar në pikën maksimale të mundshme.

Pasi që është identifikuar terreni më i përshtatshëm për sjelljen e pyetësorëve, nga të anketuarit është kërkuar që të përgjigjen me sinqeritet në pyetësor i cili është anonim.

Afati kohor për plotësimin e pyetësorit ka qenë i paraparë 25 minuta.

Intervista ishte e planifikuar të zgjaste rreth 35 - 40 minuta ku janë marr në shënim të dhënat dhe bisedat. Duke njohur natyrën vendore, anketat janë zhvilluar me mundësi anonimiteti, kjo për arsye edhe të supozimit të marrjes të sa më shumë përgjigjeve të sakta. Intervistat janë realizuar me persona eminent ku njihet profesioni i tyre dhe eksperiencia, pos të dhënave bazike si mosha, gjinia, vendbanimi etj. , në punim do të paraqiten si intervista I, II, III, IV ,. . . , kjo për të ruajtur privatësinë.

Të dhënat e grumbulluara janë përpunuar përmes EXCEL (mënyra e parë) dhe mënyra e dytë - katërt, tabela të kryqëzuara, përmes paketës statistikore për shkenca shoqërore SPSS (Statistikaal Package for the Social Sciences).

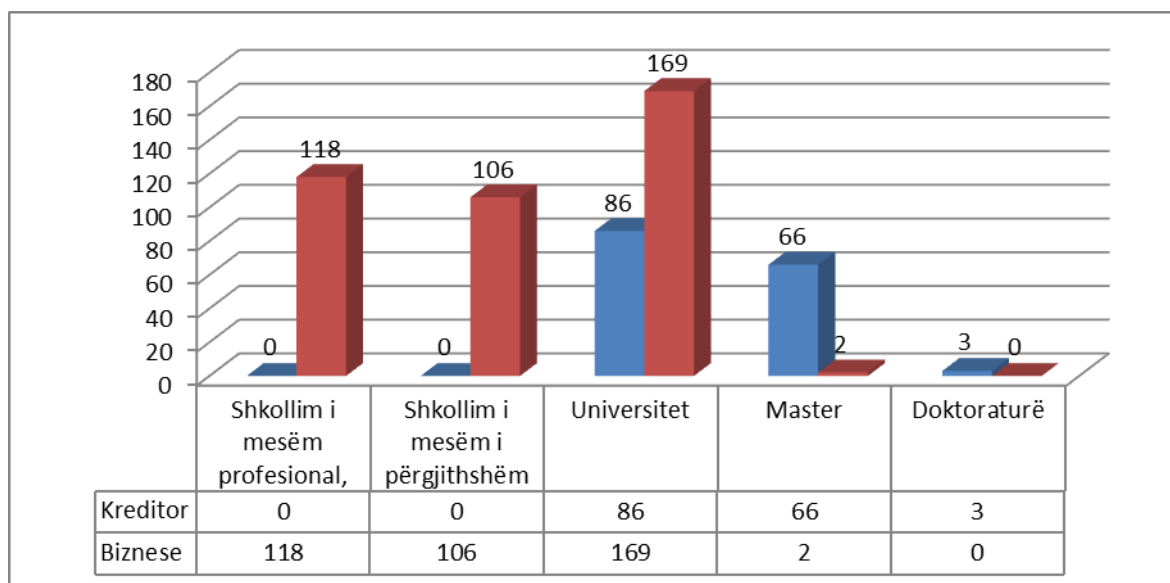
5. 3. Analiza e pjesës së përgjithshme

Në këtë pjesë trajtohet në përgjithësi analiza e pyetësorëve sipas pyetjeve përkatëse që ato përmbajnë.

Në analizimin e marrëdhënies mes performancës së bizneseve, ky studim interesohet për peshën e influencës të secilit prej komponentëve përbërës të rolit të vendimmarrjes. Pësja e influencës së secilit prej komponentëve përbërës shihet në tre forma: 1) e lartë, 2) mesatare, 3) e ulët. Kur varianca në peshën e influencës shihet e shtrirë në vite, tre format e saj janë: 1) në rritje, 2) njësoj, 3) në rënie. Po tre forma merr edhe varianca në peshën e influencës së komponentëve edhe kur shihet në raportet që komponentët shfaqin me njëri - tjetrin: 1) më e madhe, 2) e njëjtë, dhe 3) më e vogël.

Indikatorët matës të influencës së komponentëve mbi të cilët bazohet ky studim, janë po ato që kanë përcaktuar studiuesit për secilin prej tyre. Në rastin e ndërmarrjeve, ky studim përbor si indikator aksesin në dhe përdorimin nga bizneset për vendimmarrje in dhe mbarëvajtjen e biznes bërjes së vet. Parametrat matës të këtij indikator janë gjithëpërfshirja në dispozicion të institucionit, si dhe roli i këtyre institucioneve në shoqërinë biznesore.

Tabela 7. Shkollimi më i lart i arritur nga të anketuarit tanë është si në vijim:



Burimi: Pyetësi nga autori

Siç shihet nga grafiku shkollimi i të anketuarve është në promocion të zhdrejtë ndërmjet bartësve të institucioneve kreditore si dhe bartësit e bizneseve të nga sektor të ndryshëm. Vërehet së në Institucionet kreditore janë tre nga bartësit e tyre me gradën Doktor dhe asnjë nga menaxhmenti i bizneseve të tjera të anketuara, ndërsa asnjë nga bartësit e institucioneve kreditore nuk është vetëm me shkollim të mesëm profesional përkundër nga sfera e biznesit janë 118 nga të anketuarit.

Kjo flet më së shumti mbi bazën e ekspertizës së këtyre dy ndarjeve të anketuara në hulumtimin tonë, duke e bërë kështu të qartë se institucionet kreditore janë bindshëm më të përqendruara në rekrutimin e stafit profesional krahasuar me shoqëritë tregtare të sektorëve tjerë, të cilët sipas bindes sime janë më të prirura të marrin vendime më të matura dhe konform teorive dhe praktikave më të mira.

Ndërsa në pyetjen tonë të më poshtme mbi përvojën e punës në biznesin ku ndodheshin në kohën e intervistës janë shprehur me më shumë se 7 vite përvojë punë 59% e të anketuarve Kreditorë dhe 29% e të anketuarve nga shoqëritë tregtare të sektorëve të tjerë.

Në këtë pyetje verohet një stabilitet në punësim në sektorin bankar krahasuar me bizneset e sektorëve tjerë, ku këta të fundit kanë një prirje të punësimit të stafit më ri duke ofruar kështu mundësi më të mëdha punësimi në menaxhmenti kjo për faktin se 16% e të anketuarve nga bizneset e sektorëve tjerë kanë përvojë 1 vjeçare për dallim me vetëm 4% e të anketuarve nga sektori kreditor kanë përvojë një vjeçare.

Tabela 8. Përvoja e punës dhe Cili nga sektorët e më poshtëm ekonomik e përshkruan më mirë organizatën tuaj, drejtuar bizneseve

		Kreditorë		Biznese	
		Nr.	%	Nr.	%
Përvoja e punës në këtë organizatë:	Më pak se 1 vit	6	4 %	64	16 %
	2 deri në 4 vite	25	16 %	133	34 %
	5 deri në 7 vite	33	21 %	84	21 %
	Më shumë se 7 vite	91	59 %	114	29 %
Totali		155	100	395	100
Cili nga sektorët e më poshtëm ekonomik e përshkruan më mirë organizatën tuaj:	prodhimi dhe përpunim	00	00 %	13	3 %
	shërbime dhe tregti	00	00 %	244	62 %
	logjistike dhe financa	155	100 %	24	6 %
	Sektori privat – tjetër	0	0 %	114	29 %
Totali		155	100	395	100

Burimi: Pyetësi nga autori

Në pyetjen mbi analizimin e tematik të pyetësorit unë do të paraqis në vijim të ndërthurur sipas metodologjisë së ndërveprimit të relacioneve në pyetësor.

Henry Kaiser (1970) paraqiti MSA²; Masat e mjaftueshmërisë të të dhënave për të analizuar të dhënat analitike në formën matricore. Kaiser dhe Rajs (1974), atëherë e modifikuan atë. Kjo është vetëm një funksion i elementeve katrore i matricës 'imagjinare' krahasuar me sheshet e korrelacionit origjinal. MSA e përgjithshme, si dhe vlerësimet për secilin artikull janë gjetur. Indeksi është i njohur si Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) indeksi.

² MSA ; Measure of Sampling Adequacy (ang.) ; Masat e mjaftueshmërisë të të dhënave (shqip)

Le të jetë $S^2 = \text{diag}(R^{-1})^{-1}$ dhe $Q = SR^{-1}S$. Atëherë Q është e thënë të jetë intercorrelation anti - image matricë. Le të jetë $\text{sumr}^2 = \sum \{R^2\}$ dhe $\text{sumq}^2 = \sum \{P^2\}$ për të gjitha elementet diagonale të R dhe Q , atëherë $\text{SMA} = \text{sumr}^2 / (\text{sumr}^2 + \text{sumq}^2)$. Edhe pse fillimisht MSA ishte $1 - \text{sumq}^2 / \text{sumr}^2$ (Kaiser, 1970), kjo u modifikua nga Kaiser dhe Rajs, (1974) në $\text{SMA} = \text{sumr}^2 / (\text{sumr}^2 + \text{sumq}^2)$. Kjo është formula e përdorur nga Dziuban dhe Shirkey (1974) dhe nga SPSS.

Vlerat e larta, afër vlerës 1.0 në përgjithësi tregojnë që një analizë faktorësh mund të jetë e dobishme për të dhënat tona. Nëse vlera është më e ulët se 0.2, rezultatet e analizës së faktorëve ndoshta nuk do të jetë shumë i dobishëm (Kaiser 1974).

Ndërsa sipas analizës së regresionit të shumëfishtë kemi marrë këto vlerësime në matjen e përgjigjeve ndaj kërkesës sonë; Organizata ekonomike që ju menaxhoni/drejtoni a ka sistem formal të vendimmarrjeve (a ka marrë kredi bankare)? Cilat janë teknikat që janë përdorur në organizatën tuaj për vlerësimin e nevojave për vendimmarrje? Kush i përcakton nevojat për vendimmarrje? Kemi shumë modele.

Tabela 9. Analiza e regresionit të shumëfishtë në matjen e kërkesës sonë Ju si menaxher, sa jeni të pavarur në marrjen e vendimeve?

Model	R	R Square (R në fuqin 2)	Adjusted R Square (R në fuqin 2, i reduktuar)	Gabimi standard i parashikimit
1	,267 ^a	,071	,066	,75034

a. Ndryshoret përcaktuese: (konstante),

Nga Tabela e korrelacionit, mund të evidentohet që koeficienti i korrelacionit (r^3) është e barabartë me 0.267, që tregon korrelacion të dobët dhe tregon se koeficienti është i ndryshëm nga zero.

"R" Kolona përfaqëson vlerën e R, koeficientin e korrelacionit të shumëfishtë. R mund të konsiderohet të jetë një masë e cilësisë së parashikimit të variabëlites së varur; në

³1 = korrelacion perfekt; 0.9 deri në 0.7 = korrelacion i fortë; 0.6 deri 0.5 = korrelacion mesatar; 0.4 deri 0.1 = korrelacion i dobët; 0 = jo korrelacion

këtë rast, vlera 0,2670, në këtë analizim, tregon një nivel të mirë të parashikimit. Kolona "R Square" përfaqëson vlerën R² (e quajtur edhe si koeficienti i përcaktimit), i cili përfaqëson përqindjen e ndryshimit në variablen e varur që mund të shpjegohet nga variablat e pavarura (teknikisht, kjo është përqindja e variacionit i cili llogaritet nga modeli i regresionit mbi dhe përtej modelit). Mund të shihet se nga vlera jonë, 0,71 që variablat e pavarura shpjegojnë 71 % të ndryshueshmërisë së variabël të varur.

ANOVA

Model	Shuma e fuqive	Df	Mesatarja e fuqisë katrore	F	Sig.
1. Regresion	16,228	2	8,114	14,411	,000b
Residual	212,257	377	,563		
Total	228,484	379			

a. Çka zakonisht mermi parasysh përpara se t'i mermi vendimet tuaja?

b. Ndryshoret përcaktuese: (konstante), Kush i përcakton nevojat për vendimmarrje?, Cilat janë teknikat që janë përdorur në organizatën tuaj për vlerësimin e nevojave për vendimmarrje?

Në këtë pjesë do të bëjmë analizën ekonometrike të pyetësorëve të studimit.

Duke shtruar pyetësorët për kategoritë e përcaktuara kemi arritur të marrim përgjigje gjithnjë duke u bazuar tek skema konceptuale e studimit, po ashtu edhe me modelin ekonometrik të studimit.

Tabela 10. Koeficientet; Nëse kërkohet vetëvlerësim nga ana e juaj, në çfarë shkalle do i vlerësonit efektivitetin e vendimeve tuaja? dhe Pasi që jeni vendimmarrës, në cilin funksion të biznesit menaxhoni?

Model	Koeficientet e pa standardizuar		Koeficientet e standardizuar	t	Sig.
	B	Std. Gabimi	Beta		
1 (Constant)	3,578	,223		16,070	,000

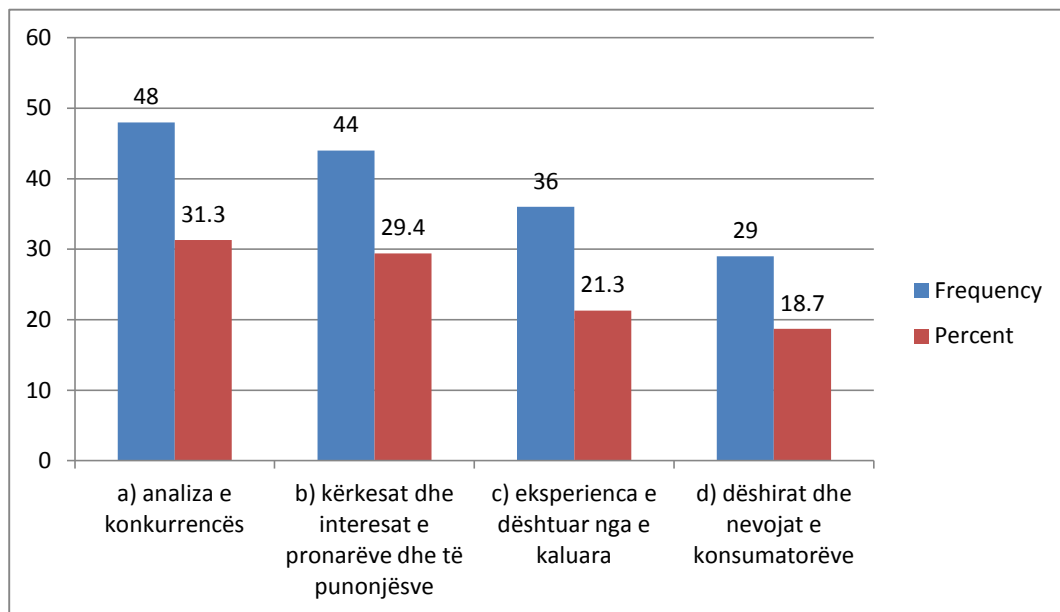
Nëse kërkohet vetëvlerësim nga ana e juaj, në çfarë shkalle do i vlerësonit efektivitetin e vendimeve tuaja?	-, 316 , 061	-, 273	- 5, 213 , 000
Pasi që jeni vendimmarrës, në cilin funksion të biznesit menaxhoni?	-, 260 , 090	-, 151	- 2, 888 , 004

a. Variabëli i varur: Kush i përcakton nevojat për vendimmarrje?

Burimi: Pyetësi nga autori

Nga pyetja mbi variantet të cilat ndikojnë në marrjen e vendimeve efikase të anketuarit nga bizneset e sektorëve të ndryshme kemi marrë një grafikun i cili e rëndet në vendin e parë analizën e konkurrencës me 31,3% e të anketuarve, ndërsa në vendin e dytë kërkesat dhe interesat e pronarëve dhe të punonjësve të biznesit, e përcjellur nga eksperiencia e dështimeve nga e kaluara dhe në vendin e fundit dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve. Duke e bërë një situatë interesante dhe e cila nga bizneset duhet të shikohet në të ardhmen për mendimin tim dhe të vij në vendin e parë dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve.

Grafiku 4. Që vendimi i juaj të jetë efektiv, cilat nga variablat ju ndihmojnë më së shumti?



Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm,

Tabela 11. A e keni vlerësuar dhe analizuar ndonjëherë, se në çfarë përqindje vendimet e juaja ndikojnë në zvogëlimin e shpenzimeve të operimit?

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid	a) Ndikojnë deri në 5%	48	31, 0	31, 0	31, 0
	b) Ndikojnë deri në 10%	11	7, 1	7, 1	38, 1
	c) Kanë ndikuar	56	36, 1	36, 1	74, 2
	d) Nuk e kam analizuar një detaj të tillë	40	25, 8	25, 8	100, 0
Rangu			3, 00		
Devijimi standard			1, 17892		
Varianca			1, 390		

Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm,

Nga tabela e mësipërme vërehet qartë se vendimet e ndërmarra nga menaxhmenti i shoqërive tregtare ndikon në zvogëlimin e shpenzimeve, si kriter parësorë i cili ndikon në rritjen potenciale të normës së fitimit. Stafi menaxhues i bizneseve të anketuara deklaron në masën më të madhe edhe përkundër që një masë e konsiderueshme prej tyre

nuk kanë analizuar ndonjëherë se në çfarë mase ndikojnë zvogëlimet e shpenzimeve të operimit biznesorë rreth 26%, ndërsa sipas rezultatit 31% e të anketuarve shprehen se vendimet e tyre ndikojnë në zvogëlimin e shpenzimeve në masën 5% ndërsa 36% e tyre shprehen se vendimet e tyre kanë ndikim në zvogëlimin e shpenzimeve por nuk shprehen nëse në çfarë përqindje, kjo si pasojë e mos analizimit.

Në po të njëjtën kërkesë Institucionet kreditore të cilat paraprakisht kanë deklaruar se kanë një sistem të tyre të vlerësimit të nevojës për vendimarrje janë përgjigjur si në vijim:

Tabela 12. A e keni vlerësuar dhe analizuar ndonjëherë, se në çfarë përqindje vendimet e juaja ndikojnë në zvogëlimin e shpenzimeve të operimit?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
a) Ndikojnë deri në 5%	66	52, 8	52, 8	52, 8
b) Ndikojnë deri në 10%	65	38, 0	38, 0	38, 0
Valid d) Nuk e kam analizuar një detaj të tillë	18	7, 1	7, 1	100, 0
total	155	100, 0	100, 0	

Burimi: Pyetësor për drejtues ose administratorëve në institucione kreditore

Siç mund të vërehet shpenzimet operative kanë një ndërlidhje të konsiderueshme me vendimarrjen, nga të anketuarit vërehet se vendimet e tyre ndikojnë në masën më të madhe në zvogëlimin e shpenzimeve operative, në masën deri në 5% kanë treguar 66% të të anketuarve ndërsa deri në 10% janë shprehur 65% e të anketuarve, ajo që bie në sy është se një pjesë e madhe e të anketuarve 18% e të anketuarve çka jep të kuptohet

se ka nevojë më shumë që menaxhmenti të koncentrohet në studimin analitik të ndikimit të vendimeve të tyre në funksion të zvogëlimit të shpenzimeve.

Ndërsa si aspekte ose karakteristika të vendimeve të cilat ndikojnë në krijimin e përparësive konkurruese të anketuarit kanë dhënë këto qëndrime të cilat në masë të konsiderueshme kanë qenë të pritshme sipas hulumtimeve të të hyrave sekondare në pjesën e parë të këtij punimi, ku Motivimi i stafit dhe rritja e produktivitetit të tyre të punës së gjallë qëndron me 68% të të anketuarve. Novacionet e vazhdueshme (jo të karakterit teknologjik), p. sh. riorganizim i vendeve të punës, rritje e varieteteve, etj, ka 19. 7% ndërsa si aspekt me më së paku rendësi me vetëm rreth 6% të të anketuarve është novacionet dhe futja e teknologjisë më bashkëkohore, siç mund të shihet edhe në tabelën 13.

Tabela 13. Cilat vendime, të cilit aspekt, ose karakter, ndikojnë më së shumti në krijimin e përparësisë konkurruese?

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid	a) Motivimi i stafit dhe rritja e produktivitetit të tyre të punës së gjallë	257	68, 4	38, 4	38, 4
	b) Novacionet e vazhdueshme (jo të karakterit teknologjik), p. sh. riorganizim i vendeve të punës, rritje e varieteteve, etj	106	19, 7	19, 7	19, 7
	c) Novacionet dhe futja e teknologjisë më bashkëkohore	22	5, 7	5, 7	63, 9
	d) Diçka tjetër	00	00	00	00
	Total	385	100, 0	100, 0	

Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm,

Tabela 14 Cilat variante të vendimeve i mermi zakonisht, në mënyrë që të ndikoni në rritjen e shitjeve?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
a) Shpenzimet në fushata të ndryshme marketingu (reklama, promocione, etj.)	171	44, 4	44, 4	44, 4
b) Tendencë e vazhdueshme që të rritet efienca e prodhimit	161	41, 8	41, 8	86, 2
c) Ofrimi i vazhdueshëm i llojllojshmërisë së produkteve/shërbimeve	53	13, 8	13, 8	100, 0
Total	385	100, 0	100, 0	

Burimi: Pyetësori për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm,

Në interesimin mbi variantet që merren në konsideratë zakonisht me qëllim që të ndikohet në rritjen e shitjeve, si imperativ i suksesit të një shoqërie tregtare të anketuarit siç mund të shihet se 44. 4% e të anketuarve angazhohen në Shpenzime për fushata të ndryshme marketingu (reklama, promocione, etj.), përderisa 41. 8% e të anketuarve tjerë kanë Tendencë të vazhdueshme që të rritet efienca e prodhimit dhe vetëm 13. 8 e të anketuarve kanë për variant Ofrimin e vazhdueshëm të llojllojshmërisë së produkteve/ shërbimeve. Ndërsa në kërkesën që të jenë autokritik në vlerësimin e vendimeve të tyre të anketuarit shprehen në masën 25. 2% se gjithmonë vendimet e marra janë në përputhshmëri të plotë me standardet e etikës dhe përgjegjësinë sociale, ndërsa 36. 7% shprehen se Ka raste që për interes të mbrojtjes së imazhit të firmës, punonjësve, etj. , detyrohem që të marrë ndonjë veprim dhe vendim që është edhe jo fort etik. Përgjegjësia Sociale e Biznesit sot nënkupton marrjen parasysh nga operatorët ekonomikë të pasojave të plota të vendimeve menaxheriale dhe veprimeve të tyre kundrejt mjedisit, kundrejt luftës kundër varfërisë dhe korrupsionit, kundrejt punonjësve dhe të drejtave të tyre në pune, punës së të miturve, kundrejt të gjitha palëve të

interesuara, të cilat pashmangshmërisht janë pjesë dhe ndikohen nga kjo vendimmarrje (Kercini, 2012). Nisur nga ky imperativ, në pyetjen tonë Nëse kërkohet që të bëheni autokritik, sa mendoni që vendimet e juaja përpos që janë efektive janë edhe etike?, drejtuar menaxherëve të bizneseve nga sektorë të ndryshëm kemi marrë përgjigje të cilat na jepni të kuptojmë se firmat ndonjëherë për shkak të mbrojtjes së imazhit të tyre marrin vendime jo edhe plotësisht etike me 36. 7%, ndërsa në masën 25,2% të anketuarit shprehen se vendimet e tyre i marrin gjithmonë në përputhshmëri të plotë me standardet e etikës dhe përgjegjësisë sociale, ajo çka është për tu theksuar në këtë pikë është se 17,7% e të anketuarve thonë se përkundër etikës personale, ata si menaxher marrin vendime të bëjnë reklama të rrejshme, fshehje të të ardhurave etje, të cilat veprime cilësohen si jo etike, ndërsa 21,2% nuk kanë koment.

Ajo që mund të nxjerrët nga kjo pyetje është se në shumicën e menaxherëve të anketuar 54. 4 marrin vendime jo etike.

Tabela 15 Nëse kërkohet që të bëheni autokritik, sa mendoni që vendimet e juaja përpos që janë efektive janë edhe etike?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e përfshirë	Përqindja kumulative
a) Gjithmonë vendimet e marra janë në përputhshmëri të plotë me standardet e etikës dhe përgjegjësinë sociale	97	25, 2	25, 2	25, 2
b) Ka raste që për interes të mbrojtjes së imazhit të firmës, punonjësve, etj. , detyrohem që të marrë ndonjë veprim dhe vendim që është edhe jo fort etik	125	36, 7	36, 7	36, 7
c) Pavarësisht principeve personale, detyrohem si rezultat luftimit të konkurrencës të ndërmarrë ndonjë vendim jetik (p. sh. , reklamim i rrejshëm, fshehje e të ardhurave, etj.) .	68	17, 7	17, 7	17, 7
d) Nuk kam koment në këtë pyetje	82	21, 2	21, 2	61, 3
Total	385	100, 0	100, 0	
Rangu			6, 00	
Devijimi standard			1, 95215	
Varianca			3, 811	

Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm,

Tabela 16 Sa jeni të bindur se rrjedha dhe mënyra se si ju menaxhoni do e garantojë kontinuitetin e suksesit të biznesit ose funksionit që ju e drejtoni?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid a)Sa i përket faktorëve të brendshëm, mendoj që dështime s'do duhej të ketë	156	40, 5	40, 5	40, 5
b)Varësisht prej rrethanave të jashtme ekonomike, politike, etj. , që mund ta dëmtojnë ecurinë e biznesit, sepse në të kundërtën, mendoj që gjithçka do të jetë në rregull	168	43, 6	43, 6	43, 6
c) në biznes garancion nuk ka	61	15, 8	15, 8	15, 8
Total	385	100, 0	100, 0	

Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm,

Efiçenca ekonomike, sipas përcaktimit të ekonomistit Vilfredo Pareto, përfaqëson atë situatë ku prodhimi i një malli të dhënë nuk mund të rritet pa ulur prodhimin e një malli tjetër dhe kur konsumi, i një konsumatori nuk mund të rritet pa pakësuar konsumin e një tjetri .

Në kushte ideale ekonomia konkurrenciale arrin efiçencën alokative.

a.) Kur konsumatorët maksimalizojnë kënaqësitë, dobia marixhinale është e barabartë me çmimin. b.) Kur prodhuesit pjesëmarrës të konkurrencës së plotë ofrojnë të mira, ato përcaktohen për atë sasi të prodhimit tek e cila shpenzimet marixhinale janë të barabarta me çmimin.

Eficienca është gjithashtu e rëndësishme për bizneset që të studiohet edhe në anën e konkurrencës, në lidhje me këtë menaxherët e ndërmarrjeve nga sektorë të ndryshëm i kanë vlerësuar për nga aspekti i shkallës së efektivitetit dhe efiçencës së tyre, ku 24,5% shprehen se “Efektiviteti ynë është më i lartë, përderisa konkurrenca dinë të jenë shpesh

më eficientë”, ndërsa 14,8% e të anketuarve i cilësojnë konkurrentët i të fortë dhe të ndershëm, për dallim me 15,8% e të anketuarve të tjerë të cilët konkurrencën e shohin në shpërpushje me standardet dhe rregullat e sjelljes në një treg të ndershëm dhe konkurrencial, kjo mund të shihet në tabelën 17.

Tabela 17 Sa i vlerësoni konkurrentët tuaj, për nga aspekti i shkallës së efektivitetit dhe eficiencës së tyre?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
a) Mendoj që kemi të bëjmë me konkurrencë të fortë dhe të ndershme	23	14,8	14,8	14,8
b) Mendoj që shkalla e efektivitetit të tyre nuk është në përputhje me standardet dhe rregullat e sjelljes në një treg të ndershëm dhe konkurrencial	26	16,8	16,8	31,6
Valid c) Efektiviteti ynë është më i lartë, përderisa konkurrenca dinë të jenë shpesh më eficientë	38	24,5	24,5	56,1
d) Ne jemi mjaft më eficientë, mirëpo konkurrentët shpesh janë më efektivë	15	9,7	9,7	65,8
Rangu			5,00	
Devijimi standard			1,68783	
Varianca			2,849	

Burimi: Pyetësor për drejtues ose administratorëve në institucione kreditore

Për të zbatuar me sukses iniciativa për ndryshime (rrjedhimisht sukses të biznesit) udhëheqësit e ndërmarrjeve duhet t’i identifikojnë nevojat për ndryshime dhe t’i komunikojnë ato në tek të gjithë prestarët (menaxhmenti dhe punonjësit) e organizatës. Njerëzit në të gjitha nivelet janë thelbi i një organizate, si dhe përfshirja e tyre e plotë mundëson shfrytëzimin e aftësive të tyre për përfitimet e organizatës (ISO 9000: 2005), në lidhje me këtë menaxherët e ndërmarrjeve nga sektorë të ndryshëm janë shprehur se

ata i marrin në konsideratë mendimet dhe propozimet e punonjësve në procesin e vendimmarrjes, duke e cilësuar si çelës i suksesit të organizatës 39% e të anketuarve, përderisa këtë e kanë cilësuar të panevojshme 36,9% e të anketuarve duke u shprehur se punonjësit duhet të merren vetëm me detyrat dhe obligimet e tyre, dhe jo me marrje të vendimeve.

Tabela 18 A i mermi për bazë mendimet dhe propozimet e vartësve/punonjësve tuaj, në procesin e marrjes së vendimit?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
a) Unë mendoj që ky është çelësi i suksesit të organizatës	150	39, 0	39, 0	39, 0
b) Mendoj që punonjësit duhet të merren vetëm me detyrat dhe obligimet e tyre, dhe jo me marrje të vendimeve	142	36, 9	36, 9	75, 8
c) Pothuajse të gjitha vendimet unë vetëm i aprovoj, sepse shumicën e propozim vendimeve e bëjnë vartësit e mi	93	24, 2	24, 2	100, 0
Total	385	100, 0	100, 0	
Rangu		2, 00		
Devijimi standard		70684		
Varianca		500		

Burimi: Pyetësor për drejtues ose administratorëve në institucione kreditore

Në pyetjen; Si janë të lidhura objektivat financiare brenda institucionit tuaj kreditor me nevojat për financim të bizneseve, ne procesin e vendimmarrjes? Drejtuar menaxherëve të institucioneve kreditore, kemi marrë këto përgjigje; 23. 9% e të anketuarve shprehen për opsionin “kaskada e qëllimeve (qasja nga lartë poshtë)”, ndërsa për opsionin “duke i mundësuar punonjësit të shohë se si puna e tij kontribuon në objektivat e përgjithshme të organizatës” shprehen 50. 3% e të anketuarve duke na bërë të qartë se ata si menaxher i kushtojnë shumë rëndësi krijimit të mundësive për

punonjësit e tyre që ata ta kenë të qartë se sa të rëndësishëm janë dhe se si ata janë në gjendje të kontribuojnë në realizimin e objektivave të përgjithshme brenda organizatës. Ndërsa për opsionin “krahasimi i performancës së punonjësve me grupet e punës” janë shprehur 25. 8% e të anketuarve.

Në pyetjen “Çka zakonisht mermi parasysh përpara se t’i mermi vendimet tuaja, brenda sipërmarrjes tuaj apo ku punoni?” si pyetje e mbyllur, ku 31, 6% e të anketuarve thonë se gjithmonë vetëm interesat e klientëve dhe të punëtorëve i marrin parasysh kur marrin vendime brenda sipërmarrjes së tyre, përderisa 16, 8% gjithmonë vetëm interesat e pronarëve i kanë parasysh kur marrin vendime , kurse 10, 3% në të shumtën e rasteve vetëm interesat e pronarëve dhe të punëtorëve, dhe 34, 8% preferojnë që gjithmonë të jem në anën e punonjësve. Këto përgjigje na bëjnë të kuptojmë se gjithsesi interesat e pronarëve mbasin në konsideratën e menaxhmentit kur ata marrin vendime.

Pyetje tjetër për drejtuesit ose administratorët e institucioneve kreditore ishte: “Cilat vendime, të cilit aspekt, ose karakter, ndikojnë më së shumti në krijimin e përparësisë konkurruese?” dhe në masën më të madhe 71 % e të anketuarve i shohin; novacionet e vazhdueshme (jo të karakterit teknologjik), p. sh. riorganizim i vendeve të punës, rritje e varieteteve, etj, si aspektin ose karakterin e vendimit më me ndikim në krijimin e përparësisë konkurruese kurse në vendin e dytë qëndron; motivimi i stafit dhe rritja e produktivitetit të tyre të punës së gjallë, me 10, 3% të të anketuarve po aq shprehen për opsion; diçka tjetër ndërsa vetëm 8,4% e të anketuarve i shohin; novacionet dhe futja e teknologjisë më bashkëkohore, si aspekt të vendimit me më së shumti ndikim në krijimin e përparësisë konkurruese.

Ndërsa variantet e vendimeve që drejtuesit apo administruesit e institucioneve kreditore i marrin në mënyrë që të ndikojnë në rritjen e shitjeve konsistojnë të jenë për 40% të të anketuarve; shpenzimet në fushata të ndryshme marketingu (reklama, promocione, etj.), ndërsa 35, 5% e të anketuarve e shohin si variant të vendimeve për rritje të shitjes tendencën e vazhdueshme që të rritet efienca e prodhimit, dhe vetëm 2, 5% ofrimi i vazhdueshëm i llojllojshmërisë së produkteve/ shërbimeve.

Në kërkesën drejtuar po ashtu menaxherëve apo administruesve të institucioneve kreditore që ata të jenë autokritik dhe të vlerësojnë se sa mendojnë se sa vendimet e tyre janë efektive po ashtu edhe etike kemi marrë këto përgjigje ku 31,6% e të anketuarve shprehen se “gjithmonë vendimet e marra janë në përputhshmëri të plotë me standardet e etikës dhe përgjegjësinë sociale”, ndërsa një masë tjetër e të anketuarve; 16, 8% shprehen se “ka raste që për interes të mbrojtjes së imazhit të firmës, punonjësve, etj. , detyrohem që të marrë ndonjë veprim dhe vendim që është edhe jo fort etik”. Ajo çka bie në sy është se 20, 6% e të anketuarve shprehen se “pavarësisht principeve personale, detyrohem si rezultat luftimit të konkurrencës të ndërmarrë ndonjë vendim jetik (p. sh. , reklamim i rrejshëm, fshehje e të ardhurave, etj.)”, ndërsa pa qëndrim në lidhje me këtë kërkesë shprehen të jenë 23, 9% e të anketuarve.

Në pyetjen “Sa jeni të bindur se rrjedha dhe mënyra se si ju menaxhoni do e garantojë kontinuitetin e suksesit të biznesit ose funksionit që ju e drejtoni?” drejtuesit ose administratorët e institucioneve kreditore janë përgjigjur me sa vijon: Sa i përket faktorëve të brendshëm, mendoj që dështime s’do duhej të ketë- 9, 7 % e të anketuarve.

Varësisht prej rrethanave të jashtme ekonomike, politike, etj. , që mund ta dëmtojnë ecurinë e biznesit, sepse në të kundërtën, mendoj që gjithçka do të jetë në rregull 34, 8% e të anketuarve, Në biznes garancion nuk ka 48, 4% e të anketuarve dhe anë koment tjetër nga opsionet janë shprehur 7, 1% e të anketuarve.

Në pyetjen “Sa i vlerësoni konkurrentët tuaj, për nga aspekti i shkallës së efektivitetit dhe eficiencës së tyre? drejtuesit ose administratorët e institucioneve kreditore janë përgjigjur me sa vijon: Mendoj që kemi të bëjmë me konkurrencë të fortë dhe të ndershme 21, 9% e të anketuarve, ndërsa për opsionin “mendoj që shkalla e efektivitetit të tyre nuk është në përputhje me standardet dhe rregullat e sjelljes në një treg të ndershëm dhe konkurrencial 18, 1% e të anketuarve, përderisa 31% e të anketuarve shprehen se “efektiviteti ynë është më i lartë, përderisa konkurrenca dinë të jenë shpesh më eficientë “. Ne jemi mjaft më eficientë, mirëpo konkurrentët shpesh janë më efektivë” shprehen 29% e të anketuarve.

Duke treguar kështu se menaxhmenti/ administratorët e këtyre institucioneve në përgjithësi kanë qëndrime pozitiv sa i përket konkurrencës së tyre.

Në tabelën 19 vërehet se të anketuarit, mbajnë qëndrim se mjedisi i jashtëm i të bërit biznes në Kosovë është shumë i egër dhe aspak favorizues, përderisa 39. 4% e të anketuarve shprehen se “konkurrencë aspak e ndershme (prezencë e ekonomisë së zezë, etj.)”

Tabela 19 Si e vlerësoni mjedisin e jashtëm të biznesit në Republikën e Kosovës, në aspektin e menaxhimit sa më efektiv dhe eficientë të funksionit ose Korporatës në përgjithësi?

	Freku enca	Përqin dja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
a) Mjedis shumë i egër dhe aspak favorizues	65	41, 9	41, 9	41, 9
b) Konkurrencë aspak e ndershme (prezencë e ekonomisë së zezë, etj.)	61	39, 4	39, 4	81, 3
Valid c) Vështirësi për nga aspekti i kërkesave (papunësi e lartë, inflacion, rritje reale ekonomike jo e qëndrueshme, etj.)	16	10, 3	10, 3	91, 6
Nuk kam koment	13	8, 4	8, 4	100, 0
Total	155	100, 0	100, 0	
Rangu			3, 00	
Devijimi standard			91732	
Varianca			841	

Burimi: Pyetësor për drejtues ose administratorëve në institucione kreditore

Në tabelën 20, shihet se menaxhmenti është plotësisht i pavarur në marrjen e vendimeve, pra nuk ndikohen nga faktor të jashtëm aspak, 40. 6 % e të anketuarve shprehen se posedojnë një pavarësi të plotë në marrjen e vendimeve, përderisa 29% e të anketuarve shprehen se në “të gjitha vendimet që i marr, kërkohet paraprakisht konsultim”, kurse 16, 1% e të anketuarve shprehen se “kryesisht posedoj pavarësi, por për disa çështje nevojiten konsultime (pronarë, eprorë më i lartë, etj.)”, ndërsa 14, 2% e të anketuarve shprehen se “vetëm për disa çështje të rëndësisë së ulët dhe të detyrave rutinore”

Tabela 20 Ju si menaxhmenti, sa jeni të pavarur në marrjen e vendimeve?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
a) posedoj një pavarësi të plotë	63	40, 6	40, 6	40, 6
b) kryesisht posedoj pavarësi, por për disa çështje nevojiten konsultime (pronarë, eprorë më i lartë, etj.)	25	16, 1	16, 1	56, 8
Valid c) Vetëm për disa çështje të rëndësishë së ulët dhe të detyrave rutinore	22	14, 2	14, 2	71, 0
d) Jo, të gjitha vendimet që i marr, kërkohet paraprakisht konsultim	45	29, 0	29, 0	100, 0
Total	155	100, 0	100, 0	
Rangu			3, 00	
Devijimi standard			1, 27287	
Varianca			1, 620	

Burimi: Pyetësor për drejtues ose administratorë në institucione kreditore

Tabela 21 Pasi që jeni vendimmarrës, në cilin funksion të biznesit menaxhoni?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja a e vlefshme	Përqindja kumulative
a) financa dhe kontabilitet	23	14, 8	14, 8	14, 8
b) fuqizim	47	30, 3	30, 3	45, 2
Valid c) marketing	40	25, 8	25, 8	71, 0
d) burime njerëzore	32	20, 6	20, 6	91, 6
Total	155	100, 0	100, 0	
Rangu			4, 00	
Devijimi standard			1, 18183	
Varianca			1, 397	

Burimi: Pyetësor për drejtues ose administratorë në institucione kreditore

Përderisa nga tabela 21 vërehet se të anketuarit; menaxher/ administratorë në institucione kreditore janë kryesisht nga sektori i fuqizimit me 30,3%, pastaj marketingu me 25,8%, burimet njerëzore 20,6% dhe financa dhe kontabilitet me 14, %.

Tabela 22 Nëse kërkohet vetëvlerësim nga ana e juaj, në çfarë shkalle do i vlerësonit efektivitetin e vendimeve tuaja?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid a) në të shumtën e rasteve vendimet janë efektive	26	16,8	16,8	16,8
b) vendimet i kam më efektive sepse analizoj çdo variabël të mundshëm	27	17,4	17,4	34,2
c) disa vendime nganjëherë nuk janë efektive, sepse kërkohet shpejtësi në vendimmarrje	32	20,6	20,6	54,8
d) do të thosha se jam një menaxher ku kryesisht vetëm 50% të vendimeve janë efektive	54	34,8	34,8	89,7
Total	155	100,0	100,0	
Rangu			4,00	
Devijimi standard			1,27076	
Varianca			1,615	

Burimi: Pyetësor për drejtues ose administratorëve në institucione kreditore

Vetëvlerësimi si proces është shumë i rëndësishëm, në lidhje me këtë në pyetjen drejtuar drejtuesve ose administratorëve në institucione kreditore, ku në kërkesën “Nëse kërkohet vetëvlerësim nga ana e juaj, në çfarë shkalle do i vlerësonit efektivitetin e vendimeve tuaja?” ata kanë dhënë këto përgjigje: në të shumtën e rasteve vendimet janë efektive, 16,8 % e të anketuarve, vendimet i kam më efektive sepse analizoj çdo variabël të mundshëm, 17,4 % e të anketuarve, disa vendime nganjëherë nuk janë efektive, sepse kërkohet shpejtësi në vendimmarrje, janë shprehur 20,6% si dhe do të thosha se jam një menaxher ku kryesisht vetëm 50% të vendimeve janë efektive, shprehen 34,8% e të anketuarve, siç edhe mund të shihet në tabelën 23.

Tabela 23 Që vendimi i juaj të jetë efektiv, cilat nga variablat ju ndihmojnë më së shumti?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
a) analiza e konkurrencës	26	16,8	16,8	16,8
b) kërkesat dhe interesat e pronarëve dhe të punonjësve	27	17,4	17,4	34,2
c) eksperiencia e dështuar nga e kaluara	49	31,6	31,6	100,0
d) dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve	42	27,1	27,1	68,4
c) diçka tjetër	11	7,1	7,1	41,3
Total	155	100,0	100,0	
Rangu		4,00		
Devijimi standard		1,49674		
Varianca		2,240		

Burimi: Pyetësor për drejtues ose administratorëve në institucione kreditore

Tabela 24 Sa është vështirë që të jesh menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës?

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja kumulative
a) Nuk është aspak e lehtë, pasi që shumëçka është e centralizuar tek Bordi i Drejtorëve	97	69,1	69,1
b) Nuk është vështirë, pasi që si menaxher kemi mundësi dhe autoritet që të ndërmarrim veprime dhe vendime mjaft të rëndësishme në interes të organizatës	32	20,6	20,6
c) Ndonjë koment tjetër	16	10,3	10,3
Total	155	100,0	
Rangu		4,00	
Devijimi standard		1,34591	
Varianca		1,811	

Burimi: Pyetësor për drejtues ose administratorëve në institucione kreditore

Në tabelën 24, vërehet se është e vështirë të jesh menaxher i një korporate në vend pasi sipas 61% e të anketuarve shprehen se “shumëçka është e centralizuar tek Bordi i Drejtorëve” përderisa vetëm 20,6% e të anketuarve shprehen se” nuk është vështirë,

pasi që si menaxher kemi mundësi dhe autoritet që të ndërmarrim veprime dhe vendime mjaft të rëndësishme në interes të organizatës”.

Tabela 25 **Sa është vështirë që të jesh menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës?**

	Frekuenca	Përqindja	Përqindja vlefshme	Përqindja ekuilative
a) Nuk është aspak e lehtë, pasi që shumëçka është e centralizuar tek Bordi i Drejtorëve	80	20, 8	20, 8	20, 8
b) Nuk është vështirë, pasi që si menaxher kemi mundësi dhe autoritet që të ndërmarrim veprime dhe vendime mjaft të rëndësishme në interes të organizatës	203	52, 7	52, 7	73, 5
c) Ndonjë koment tjetër	102	26, 5	26, 5	100, 0
Total	385	100, 0	100, 0	

Burimi: Pyetësori për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm

Henry Kaiser (1970) paraqiti MSA⁴; Masat e mjaftueshmërisë të të dhënave për të analizuar të dhënat analitike në formën matricore. Kaiser dhe Rajs (1974), atëherë e modifikuan atë. Kjo është vetëm një funksion i elementeve katrore i matricës 'imagjinare' krahasuar me sheshet e korrelacionit origjinal. MSA e përgjithshme, si dhe vlerësimet për secilin artikull janë gjetur. Indeksi është i njohur si Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) indeksi.

Le të jetë $S^2 = \text{diag}(R \wedge \{-1\}) \wedge \{-1\}$ dhe $Q = SR \wedge \{-1\} S$. Atëherë Q është e thënë të jetë intercorrelation anti - image matricë. Le të jetë $\text{sumr}^2 = \sum \{R \wedge 2\}$ dhe $\text{sumq}^2 = \sum \{P \wedge 2\}$ për të gjitha elementet diagonale të R dhe Q, atëherë SMA =

⁴ MSA ; Measure of Sampling Adequacy (ang.) ; Masat e mjaftueshmërisë të të dhënave (shqip)

$\text{sumr2}/(\text{sumr2} + \text{sumq2})$. Edhe pse fillimisht MSA ishte $1 - \text{sumq2} / \text{sumr2}$ (Kaiser, 1970), kjo u modifikua nga Kaiser dhe Rajs, (1974) në $\text{SMA} = \text{sumr2} / (\text{sumr2} + \text{sumq2})$. Kjo është formula e përdorur nga Dziuban dhe Shirkey (1974) dhe nga SPSS.

Vlerat e larta, afër vlerës 1. 0 në përgjithësi tregojnë që një analizë faktorësh mund të jetë e dobishme për të dhënat tona. Nëse vlera është më e ulët se 0, 2, rezultatet e analizës së faktorëve ndoshta nuk do jetë shumë i dobishëm (Kaiser 1974).

Matrica e Korrelacionit (Correlation Matrix)

	1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet	1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet	1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet	1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet	1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet	1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet
1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet	1, 000	-, 709	-, 251	, 282	, 734	-, 402
2. Funksioni në biznes i menaxhmentit – Shkalla e vlerësimit të efektivitetit të vendimeve	-, 709	1, 000	-, 172	, 167	-, 440	-, 233
3. Variablat e ndikimit në vendime efikase – Vlerësimi dhe analizimi i përqindjes së ndikimit të vendimeve në zvogëlimin e shpenzimeve të operimit	-, 251	-, 172	1, 000	, 196	-, 372	, 015
4. Aspektet dhe karakteristikat e vendimeve që krijojnë përparësi konkurruese – Objektivat, financiare brenda institucionit	, 282	, 167	, 196	1, 000	, 043	-, 852
5. Vlerësimi i konkurrentët për nga aspekti i shkallës së efektivitetit dhe eficiencës të vendimeve të tyre – Vlerësimi i mjedisit të jashtëm të biznesit në Republikën e Kosovës	, 734	-, 440	-, 372	, 043	1, 000	-, 286

Sig. (1 - tailed)	6. Kontinuiteti dhe suktesi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës	-, 402	-, 233	, 015	-, 852	-, 286	1, 000
	1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet		, 000	, 000	, 000	, 000	, 000
	2. Funkzioni në biznes i menaxhmentit – Shkalla e vlerësimit të efektivitetit të vendimeve	, 000		, 000	, 001	, 000	, 000
	3. Variablat e ndikimit në vendime efikase – Vlerësimi dhe analizimi i përqindjes së ndikimit të vendimeve në zvogëlimin e shpenzimeve të operimit	, 000	, 000		, 000	, 000	, 382
	4. Aspektet dhe karakteristikat e vendimeve që krijojnë përparësi konkurruese – Objektivat financiare brenda institucionit	, 000	, 001	, 000		, 202	, 000
	5. Vlerësimi i konkurrentët për nga aspekti i shkallës së efektivitetit dhe efijencës të vendimeve të tyre – Vlerësimi i mjedisit të jashtëm të biznesit në Republikën e Kosovës	, 000	, 000	, 000	, 202		, 000
	6. Kontinuiteti dhe suktesi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës	, 000	, 000	, 382	, 000	, 000	

Communalities	Total	Initial	% of Variance	Cumulative %
1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet	2, 480	, 998	41, 326	41, 326
2. Funkzioni në biznes i menaxhmentit – Shkalla e vlerësimit të efektivitetit të vendimeve	1, 884	, 997	31, 398	72, 724
3. Variablat e ndikimit në vendime efikase – Vlerësimi dhe analizimi i përqindjes së ndikimit të vendimeve në zvogëlimin e shpenzimeve të operimit	1, 207	, 985	20, 119	92, 843
4. Aspektet dhe karakteristikat e vendimeve që krijojnë përparësi konkurruese – Objektivat financiare brenda institucionit	, 328	, 809	5, 472	98, 316
5. Vlerësimi i konkurrentët për nga aspekti i shkallës së efektivitetit dhe efijencës të vendimeve të tyre – Vlerësimi i mjedisit të jashtëm të biznesit në Republikën e Kosovës	, 100	, 638	1, 668	99, 983
6. Kontinuiteti dhe suktesi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës	, 001	, 994	, 017	100, 000

Burimi: Pyetësori

KMO dhe Bartlett's Test

Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy.		, 299
Approx. Chi - Square		3235, 951
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	, 000

Burimi: Pyetësi

Nisur nga hipoteza primare e punimit kam ndërtuar T - Testin ; One - Sample Test:

Tabela 26. Mbarëvajtja e biznesit si rezultat i kredive

	Test Vale = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Diferenca mesatare	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Poshtë	Lartë
1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet	112,616	270	, 000	1, 01476	, 9970	1, 0325
2. Funksioni në biznes i menaxhmentit – Shkalla e vlerësimit të efektivitetit të vendimeve	73, 002	128	, 000	4, 48062	4, 3592	4, 6021
3. Variablat e ndikimit në vendime efikase – Vlerësimi dhe analizimi i përqindjes së ndikimit të vendimeve në zvogëlimin e shpenzimeve të operimit	19, 767	164	, 000	3, 24848	2, 9240	3, 5730
4. Aspektet dhe karakteristikat e vendimeve që krijojnë përparësi konkurruese – Objektivat financiare brenda institucionit	131,669	107	, 000	2, 96296	2, 9184	3, 0076
5. Vlerësimi i konkurrentët për nga aspekti i shkallës së efektivitetit dhe efijencës të vendimeve të tyre – Vlerësimi i mjedisit të jashtëm të biznesit në Republikën e Kosovës	34, 816	174	, 000	1, 64571	1, 5524	1, 7390
6. Kontinuiteti dhe suksesi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës	46, 643	138	, 000	4, 05036	3, 8787	4, 2221

Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm

Tabela 27. Testi Fisher sipas renditjes në kombinim nga dy elemente :

1. Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet .

Chi - Square Tests

	Vale	Df	Asymp. Sig. (2 - sided)
Pearson Chi - Square	160, 226a	8	, 000
Likelihood Ratio	26, 771	8	, 001
Linear - by - Linear Association	16, 782	1	, 000
N of Valid Cases	129		

a. 13 qeliza (86, 7 %) kanë pritur numërimin më pak se 5. minimumi pritej të ishte, 01
Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm

Pasi që vlera nën "Asymp. Sig" është 0, 00, e cila vlerë është më e vogël se 0. 05 tregon se të dhënat tona janë të varura. Në përgjithësi kjo do të thotë se është i vlefshëm interpretimi i të dhënave sipas indikacioneve në qelizë. Në këtë rast të veçantë kjo do të thotë Pavarësia e marrjes së vendimeve – Konsideratat përpara marrjes së vendimet, nuk është shpërndarë në mënyrë të ngjashme në të gjithë nivelet.

2. Funkzioni në biznes i menaxhmentit – Shkalla e vlerësimit të efektivitetit të vendimeve **Chi - Square Tests**

	Vale	Df	Asymp. Sig. (2 - sided)
Pearson Chi - Square	161, 491a	4	, 000
Likelihood Ratio	19, 919	4	, 001
Linear - by - Linear Association	56, 243	1	, 000
N of Valid Cases	108		

a. 8 qeliza (88, 9 %) kanë pritur numërimin më pak se 5. minimumi pritej të ishte, 01
Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm

Pasi që vlera nën "Asymp. Sig" është 0, 00, e cila vlerë është më e vogël se 0. 05 tregon se të dhënat tona janë të varur. Në përgjithësi kjo do të thotë se është i vlefshëm interpretimi i të dhënave sipas indikacioneve në qeli. Në këtë rast të veçantë kjo do të

thotë se Funkcioni në biznes i menaxhmentit – Shkalla e vlerësimit të efektivitetit të vendimeve nuk është shpërndarë në mënyrë të ngjashme në të gjithë nivelet.

3. Variablat e ndikimit në vendime efikase – Vlerësimi dhe analizimi i përqindjes së ndikimit të vendimeve në zvogëlimin e shpenzimeve të operimit Chi - Square Tests

	Vale	Df	Asymp. Sig. (2 - sided)
Pearson Chi - Square	350,000a	8	,000
Likelihood Ratio	24,636	8	,002
Linear - by - Linear Association	42,449	1	,000
N of Valid Cases	175		

a. 13 qeliza (86,7 %) kanë pritur numërimin më pak se 5. minimumi pritej të ishte, 01
Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm

4. Aspektet dhe karakteristikat e vendimeve që krijojnë përparësi konkurruese – Objektivat financiare brenda institucionit Chi - Square Tests

	Vale	df	Asymp. Sig. (2 - sided)
Pearson Chi - Square	1,995a	3	,573
Likelihood Ratio	2,197	3	,532
Linear - by - Linear Association	,021	1	,886
N of Valid Cases	209		

a. 5 qeliza (62,5 %) kanë pritur numërimin më pak se 5. minimumi pritej të ishte, 00
Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm

Pasi që vlera nën "Asymp. Sig" është 0,573 e cila vlerë është më e madhe se 0,05 tregon se të dhënat tona janë të pa varura. Në përgjithësi kjo do të thotë se nuk është i vlefshëm interpretimi i të dhënave sipas indikacioneve në qelizë. Në këtë rast të veçantë kjo do të thotë Aspektet dhe karakteristikat e vendimeve që krijojnë përparësi konkurruese – Objektivat financiare brenda institucionit është shpërndarë në mënyrë të ngjashme- homogjene.

5. Vlerësimi i konkurrentët për nga aspekti i shkallës së efektivitetit dhe efijencës të vendimeve të tyre – Vlerësimi i mjedisit të jashtëm të biznesit në Republikën e Kosovës

Chi - Square Tests

	Vale	df	Asymp. Sig. (2 - sided)
Pearson Chi - Square	,995a	2	,608
Likelihood Ratio	1,381	2	,501
Linear - by - Linear Association	,727	1	,394
N of Valid Cases	207		

a. 3 qeliza (50,0 %) kanë pritur numërimin më pak se 5. minimumi pritej të ishte, 18

Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm

6. Kontinuiteti dhe suksesi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës **Chi - Square Tests**

	Vale	df	Asymp. Sig. (2 - sided)
Pearson Chi - Square	116,659a	4	,000
Likelihood Ratio	18,067	4	,001
Linear - by - Linear Association	,014	1	,907
N of Valid Cases	176		

a. 7 qeliza (70,0 %) kanë pritur numërimin më pak se 5. minimumi pritej të ishte, 01

Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm

Interpretimi ekonometrik

Ky studim fokusohet në marrëdhëniet rolit të vendimmarrjes efektive dhe efijente dhe ndikimi i tij në mbarëvajtjen e biznesit, me një interes specifik për organizatat biznesore në Kosovë.

Pasi që kemi analizuar disa teori bazë mbi modelet për të vlerësuar rolin të Vendimmarrja efektive si dhe efëiente dhe ndikimi i saj në mbarëvajtjen e biznesit, hulumtuesit kanë mbështetur përgjithësisht modele që kanë të bëjnë output ose produktivitetin për të vendosur karakteristikat dhe pastaj për të shtuar këto modele me treguesit. Testi i specifikuar nga Davidson, Godfrey dhe MacKinnon (1985) ishte aplikuar gjithashtu me rezultate të cilat mbështesin përdorimin e funksionit linear:

$$Y_{it} = \alpha + X_{it}\beta + W_{it}\beta_1 + \varepsilon_{it}$$

Në këtë ekuacion, Y është output ose roli/ produktiviteti, X është vektori i vendimmarrjes dhe W është vektor i karakteristikave njësi dhe variabla të mbarëvajtjes së bizneseve, me studim bazë të shtrirë në periudhë 10 vjeçare; 2004 - 2014 dhe ε është termi i gabimit.

Ky është ekuacioni i funksionit të regresionit që përcakton lidhjen midis variabla të marrë në studim. Ku α është termi konstant i modelit dhe β^5 është koeficienti i funksionit të regresionit, vlera për ekuacionin e regresionit për të parashikuar variancat në variabëlën e varur. Kjo do të thotë që nëse koeficienti β është negativ atëherë variabëli parashikues ose i pavarur ndikon negativisht tek variabëli i varur: një rritje me një njësi në variabëlën e pavarur do të ulë variabëlën e varur me vlerën përkatëse të koeficientit.

Në të njëjtën mënyrë nëse koeficienti β është pozitiv, variabëli i varur do të rritet me vlerën e koeficientit përkatës. α është vlera e konstantes për të cilën parashikohet të ketë variabëli i varur nëse të dy variablat e pavarur janë të barabartë me 0 (nëse $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7 = 0$ atëherë $Y = \alpha$). Ndërsa ε është termi i gabimit, i cili shpreh efektin

⁵ β - përfaqëson kontributin e çdo variabli të pavarur për parashikimin e variablit të varur

e të gjithë variablave të tjerë, përveç variablat e pavarur e të varur të marrë në shqyrtim në funksionin e regresionit.

Duke përdorur këtë model dhe krahasuar koeficientet pranë çdo variabël të pavarur, do të gjenerohen gjetje se cili nga elementet e rolit të vendimmarrjes dhe ndikimi i tij në mbarëvajtjen e biznesit në Republikën e Kosovës.

Modeli i regresionit i përdorur në këtë studim është si më poshtë, (Stancanelli, 2008) :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \dot{X}_{1i} + \beta_2 \dot{X}_{2i} + \beta_3 \dot{X}_{3i} + \beta_4 \dot{X}_{4i} + \beta_5 \dot{X}_{5i} + \beta_6 \dot{X}_{6i} + \epsilon_i$$

Ku:

Y = Performanca e Ndërmarrjeve

$\dot{X}_1$ = Komponentët e vendimmarrjes

$\dot{X}_2$ = Raporti i vendimmarrjes me ndikimin në zvogëlimin e shpenzimeve operative

$\dot{X}_3$ = Qëndrimi i menaxherëve mbi vendimet efikase dhe eficiente

$\dot{X}_4$ = Efikasiteti i vendimeve

$\dot{X}_5$ = Rritja e përparësive konkurruese

$\dot{X}_6$ = Rritja/ zhvillimi i biznesit

ϵ – Termi i gabimit

Në studim variabël i varur është “Vendimmarrja efektive dhe eficiente”, “Procesi i vendimmarrje it të ndërmarrjeve/ bizneseve”, “institucionet financuese”. Me “institucione financuese” ky studim kupton një biznes aktiviteti kryesor i të cilit është vendimmarrje i; dhënia e kredive si ndaj qytetarëve ashtu edhe ndaj bizneseve si të mëdha ashtu edhe atyre të mesme dhe të vogla, dhe ofrimi i aktiviteteve burimore bankare. Me “biznese” ky studim kupton entitetet ekonomike, ecuria e të cilëve zhvillohet përmes të bërit biznes. Studiuesit ndajnë pozicione të ndryshme për sa i përket çështjes se cilët do të ishin indikatorët më të përshtatshëm matës të “ rolit të Vendimmarrja efektive dhe eficiente në mbarëvajtjen e bizneseve”. Për të matur rolin e

Vendimmarrjes dhe ndikimi i tij në mbarëvajtjen e biznesit në Kosovë ky studim ka zgjedhur tre parametra matës të cilët janë : procesin vendimmarrës, volumi i aktiviteteve, dhe bilanci. Indikatori i dytë ka natyrë menaxheriale. Parametrat matës të këtyre indikatorëve janë dy: 1) jetëgjatësia, dhe 2) madhësia e biznesit. Bazuar në indikatorët dhe parametrat matës ky studim e sheh variancën e performancës së ndërmarrjeve në tre kategori kryesore: 1) pozitive, do të thotë parametrat matës tregojnë një gjendje më të mirë ose një tendencë rritjeje apo përmirësimi; 2) stanjante, do të thotë parametrat matës tregojnë një gjendje të njëjtë ose një tendencë mosndryshimi; dhe 3) negative, do të thotë parametrat matës tregojnë një gjendje më të keqe ose një tendencë përkeqësimi. Gjithashtu ky studim e sheh variancën në dy rrafsh kohorë: 1) sinkronike, do të thotë performancë që vëzhgohet në një vit, dhe 2) diakronike, do të thotë performanca që vëzhgohet përgjatë viteve.

Tabela në vijim paraqet rezultatet e regresionit të shumëfishtë.

Tabela 28 . Regresioni i shumëfishtë i Performancës së ndërmarrjeve si rezultat i vendimmarrjes, matja e performancës në terma financiar, Komponentët e vendimmarrjes; Raporti i vendimmarrjes me ndikimin në zvogëlimin e shpenzimeve operative; Qëndrimi i menaxherëve mbi vendimet efikase dhe eficiente; Efikasiteti i vendimeve; Rritja e përparësive konkurruese; Rritja/ zhvillimi i biznesit rritja e pjesës së tregut, rritja e fitimeve (të ardhurave), rritja e numrit të punonjësve .

	Model	Koeficientet e pa standardizuar		Koeficientet e standardizuar	t	Sig ^a
		B	Std . Error	Beta		
1	(Konstanta)	1 . 670	. 570		3. 023	. 003
	$\hat{X}_1$ = Komponentët e vendimmarrjes	. 124	. 114	. 142	1. 335	. 005
	$\hat{X}_2$ = Raporti i vendimmarrjes me ndikimin në zvogëlimin e shpenzimeve operative	. 016	. 114	. 017	. 101	. 003
	$\hat{X}_3$ = Qëndrimi i menaxherëve mbi vendimet efikase dhe eficiente	. 101	. 125	. 120	- 1. 148	. 004
	$\hat{X}_4$ = Efikasiteti i vendimeve	. 119	. 101	. 129	1 . 196	. 004

$\bar{X}_5$ = Rritja e përparësive konkurruese	.085	.144	.080	.692	.001
$\bar{X}_6$ = Rritja/ zhvillimi i biznesit	.007	.125	.009	.038	.004

a . Variabla e varur: Performanca e Ndërmarrjeve si rezultat i vendimmarrjes

Model	R	R Square (R^2)	Adjusted R Square (R^2 , i reduktuar)	Gabimi standard i parashikimit
1	.211	.063	.052	.061

ANOVA

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig .
1	Regresion	3.418	7	.488	.889	.518a
	Residual	58.756	107	.549		
	Total	62.174	114			

a . Parashikimi: Komponentët e vendimmarrjes; Raporti i vendimmarrjes me ndikimin në zvogëlimin e shpenzimeve operative; Qëndrimi i menaxherëve mbi vendimet efikase dhe eficiente; Efikasiteti i vendimeve; Rritja e përparësive konkurruese; Rritja/ zhvillimi i biznesit rrija e pjesës së tregut, rrija e fitimeve (të ardhurave), rritja e numrit të punonjësve . b . Variabla e varur: Performanca e Ndërmarrjeve

Nga tabela Regresioni i shumëfishtë i **Efiçencës së vendimmarrjes në shoqëritë tregtare** mund të shihet se modelet e regresionit të shumëfishtë qëndrojnë . Në këtë regresion variabël i varur është Performanca e Ndërmarrjeve dhe vlerat e elementit signifikant janë më të vogla se 0 . 05 ($p < 0 . 05$) . Vlera 0, 211, në këtë analizim, tregon një nivel të mirë të parashikimit . "R Square" përfaqëson vlerën R^2 (e quajtur edhe si koeficienti i përcaktimit), i cili përfaqëson përqindjen e ndryshimit në variablen e varur që mund të shpjegohet nga variablat e pavarura . Këtu mund të shihet se nga vlera, . 052 që variablat e pavarura shpjegojnë 5, 20% të ndryshueshmërisë së variabël të varur .

Nga kjo analizë mund të konstatohet se variablat e pavarur ishin statistikiisht domethënëse: Komponentët e vendimmarrjes ($p = . 005$), Raporti i vendimmarrjes me ndikimin në zvogëlimin e shpenzimeve operative ($p = . 003$), Qëndrimi i menaxherëve

mbi vendimet efikase dhe eficiente ($p = .004$), Efikasiteti i vendimeve ($p = .004$), Rritja e përparësive konkurruese ($p = .001$), Rritja/ zhvillimi i biznesit ($p = .004$)

Sipas Lind et al . (2002), si rregull i përgjithshëm, vlera të korrelacionit ndërmjet - 0, 7 dhe 0, 7 nuk janë problematike .

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)(N - k - 1)}$$

$F_{0.95, 6, 798} = 2.09$ është më e madhe se vlera e llogaritur $F(.884)$, prandaj mund të përfundohet se përgjigjet mesatare nuk janë të rëndësishme . Kjo nënkupton se kontributi i secilit variabël ndaj konkurrencës është pothuajse i njëjtë.

Performanca e Ndërmarrjeve si rezultat i vendimmarrjes = $1.670 + (\text{Komponentët e vendimmarrjes}) * .124 + (\text{Raporti i vendimmarrjes me ndikimin në zvogëlimin e shpenzimeve operative}) * .016 + (\text{Qëndrimi i menaxherëve mbi vendimet efikase dhe eficiente}) * .101 + (\text{Efikasiteti i vendimeve}) * .119 + (\text{Rritja e përparësive konkurruese}) * .085 + (\text{Rritja/ zhvillimi i biznesit}) * .007$

Nga tabela 35 e regresionit të shumëfishtë sipas rezultateve; koeficienti i regresionit është pozitiv 0.502 dhe 0.327 tregon për një lidhje pozitive ndërmjet variabël të pavarur dhe atij të varur. Sipas rezultateve të Komponentët e vendimmarrjes në tabela nr. 28; komponentët e regresionit të shumëfishtë si (Raporti i vendimmarrjes me ndikimin në zvogëlimin e shpenzimeve operative; Qëndrimi i menaxherëve mbi vendimet efikase dhe eficiente; Efikasiteti i vendimeve; Rritja e përparësive konkurruese; Rritja/ zhvillimi i biznesit rritja e pjesës së tregut, rritja e fitimeve (të ardhurave), Rritja e numrit të punonjësve), kanë koeficient regresioni pozitiv $B > 0$, pra tregon për një lidhje pozitive ndërmjet variabël të pavarur dhe atij të varur. Kjo do të thotë se me rritjen e nivelit të variabël të pavarur vlera e variabël të varur “Performanca e Ndërmarrjeve si rezultat i vendimmarrjes” rritet .

KAPITULLI VI:

PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME

Në këtë kapitull paraqiten konkluzionet e gjetura nga hulumtimi “Eficienca e vendimmarrjes në shoqëritë tregtare të Kosovës”. Vendimmarrja, si proces i pandashëm dhe i pandalshëm në biznese dhe efienca e saj përbën një nga angazhimet kryesore për secilin biznes, duke u përpjekur që përmes vendimmarrjes të ndikohet në efikasitet në përgjithësi si dhe menaxhim sa më të mirë të burimeve të veta, veçanërisht i burimeve financiare.

Studimi ka për qëllim të analizojë vendimmarrjen, efektin e vendimmarrjes në shoqëritë tregtare në Kosovë dhe faktorët e mundshëm influencues mbi këtë proces. Respektivisht, në këtë studim është analizuar vendimmarrja dhe efektet e vendimmarrjes në shoqëritë tregtare në Kosovë është ekzaminuar ndërlidhja e saj me faktorët e kontekstit të gjerë, përkrahjet sociale, dhe ekonomike, pjekurinë, vet ndërmarrjet dhe karakteristikat e tyre tregtare në vend, rezultatet e pritura, synimet për suksese. Studimi po ashtu ka synuar ekzaminimin e nivelit të predikimit të variablës kriter në sajë të njohjes së të gjithë faktorëve predikues, si dhe kuptueshmërinë. Për realizim të studimit janë ftuar 550 të anketuar prej të cilëve 395 menaxher të sektorëve të ndryshme ekonomik dhe pjesa tjetër nga institucionet financiare nga shtatë regjionet e Kosovës. Përmes analizës së të hyrave primare dhe sekondare është bërë analizimi i

variablave me qëllim të vërtetimit Hipotezës , del e vërtetë, kjo edhe sipas regresionit të shumëfishtë (shih tabela 28).

Objektiva e studimit mbi analizën e vendimmarrjes dhe ndikimin e saj në efikasitetin e ndërmarrjes, është arritur përmes analizimit të të të hyrave sekondare dhe të hyrave primare, nga këto të fundit rezulton se të anketuarit kanë përvojë të kosniderushme në vendimmarrje dhe se ata e vetverësojnë veten pozitivisht si vendimmarrës, dhe se vendimet e tyre kanë imapkt në zvogëlimin e shpenzimeve operative dhe rritjen e të hyrave për biznesin.

Vendimmarja ne rend te pare mbështeten ne ekonominë politike , pastaj edhe ne disiplinat tjera ekonomike, dhe qëllim bazë i hulumtimit është të tregohet rëndësia dhe roli i faktorëve themelorë të mikromjedisit ne kuadër te sigurimit të vendimmarrjes efektive financiare në zhvillimin e aktivitetit ekonomik. Përderisa vendimmarja drejtpërdrejte ose ne mënyre indirekte ne shoqëritë tregtare bashkëkohre paraqiten si fuqi me ane te se ciles behet shpërndarja dhe rishpërndarja e pjesës se te ardhurave racionale. Vendimet mund te sistemohen sipas attributeve te ndryshme, te cilat dominojn ne kushtet e dhena, dhe nisur nga këtu qëllim tjetër i hulumtimit është të ofrohen prova dhe të dhëna se çfarë është administrimi i mirë financiar dhe vendimmarja përkatëse, financiare dhe si zbatohet për realizimin e aktiviteteve afariste tek firmat e biznesit, pastaj të ofrohen të arriturat e hulumtimit empirik të bërë, në lidhje me rolin dhe rëndësinë e vendimmarrjes efektive në rritjen e përparësisë konkurruese të biznesit

Rëndësia e Vendimmarrjes shpjegohet me faktet se për sukseset e ndërmarrjes duhet marrura vendime kritike që duke synuar në sukses shpesh mund të paraqesin

rrezik që biznesin ta dërgon në regres. Komponentët e vendimmarrjes si të tilla duhet të merren në konsideratë më shumë nga shoqëritë tregtare në Kosovë, si dhe të merren më shumë me Raportin e vendimmarrjes me ndikimin në zvogëlimin e shpenzimeve operative kanë ndikim të konsiderueshëm në Rritjen/ zhvillimin e biznesit.

Vendimmarrjet e peshuara mirë dhe efikase mund të qojnë ndërmarrjen në fitime të shtuara ,ngritje të vlerës së aksioneve në treg, rritje të vlerës së stoqeve dhe mundësinë për të tejkaluar konkurrentet. Por shpesh Vendimet e tilla mund të kenë edhe rrjedha të tjera , ku kompania mund të ngec në krahasim me konkurrencën , punonjësit të shpallen si tepriçë teknologjike dhe kjo qon në uljen e vlerës së aksioneve në treg.

Konkluzione

Përmes punimi sjell në dritë se klima vendimmarrëse në bizneset në Kosovë është jo e favorshme për zhvillim të trasuar të biznesit, edhe përkundër treguesve të një rritje solide të përqindjes në treg dhe rritjes së fitimeve.

Vendimet si një proces dinamik përfshin një numër të caktuar hapash të cilët ndihmojnë që zgjidhja e problemit të arrihet në mënyrë racionale, me konsiderata strategjike, në përgjithësi mund të konsiderohen si: - vendime strategjike - vendime taktike (operative) dhe - vendime administrative. Bizneset në Kosovë kryesisht vendimet e veta i konsiderojnë në analizën e konkurrencës nga aspekti i abstraktimit të realitetit si dhe konsideratave të pronarëve.

Vendim efektiv vlerësohet ai vendim i cili minimizon humbjet dhe redukton shpenzimet pa cenuar rrjedhjen e rregullt të biznesit.

Vendimet e marra në bizneset lokale në Kosovë duhet të kenë parasysh se faktori kyç për një vendim të jetë efikas qëndron në zvogëlimin apo minimalizimin e shpenzimeve të operimit si dhe mos krijimin e shpenzimeve të reja përmes vendimeve pa pasur paraprakisht të parallogaritur suksesin dhe profitabilitetin afat mesëm apo afatgjatë të vendimit.

Vendimet menaxheriale pranë Bizneseve në Kosovë konsistojnë në motivimin e stafit dhe rritja e produktivitetit të tyre, pastaj futjen e novacionit të vazhdueshëm, riorganizim i vendeve të punës, rritje e varieteteve, dhe futja e teknologjisë më bashkëkohore.

Ajo çka vërehet në bizneset e anketuara, është se vendimet merren në kohe reale, duke pas në konsideratë analizën e konkurrencës; çka flet për një ambient biznesi të ashpër në vend. Çdo vendimi të marr i përket një shifër e caktuar; një kosto barrë për kompaninë, dhe të gjitha së bashku këto shifra formojnë bazat e planit financiar. Ndërmerret të cilat kanë qenë në studim vërehet se i kushtojnë shumë rëndësi të madhe koston së vendimeve.

Rekomandimet

Përpos rekomandimeve tjera sugjeroj për bizneset që në konsideratat e tyre për vendime të kenë parasysh rritjen përparësive konkurruese, e cila shërben si barometër

në matjen e efikasitetit të vendimeve, duke paraqit si raport i drejtë rritjen e përparësive konkurruese me rritjen e efikasitetit të ndërmarrjes, nga njëra anë dhe nga ana tjetër motivimi i stafit dhe rritja e produktivitetit të tyre të punës shihet si më i rëndësishmi në krijimin e përparësive konkurruese.

Si përmbledhje të rekomandimeve të shprehura më poshtë mund të themi se menaxherët duhet të orientohen në specializimin e vendimmarrjes përmes delegimit të vendimmarrjes ditore tek menaxhmenti i niveleve më të ulëta.

Rekomandime për menaxherët/ pronarët e ndërmarrjeve

Duke parë se problemi kryesorë me vendimmarrjen e bizneset Kosovare qëndron në faktin se vendimmarrja mbahet nga pronarët si një ekskluzivitet, ndërsa sipas praktikës më të mirë ndërkombëtare dhe shtjellimeve në pjesën e vështirimit teorik të këtij punimi, rekomandoj se menaxhmenti i lartë, pronarët, aksionarët duhet të bëjnë decentralizimin e kompetencave vendimmarrëse tek nivelet menaxheriale të mesme dhe të ulëta sipas pozitës respektive.

Shpërndarja e fitimeve si përfikim i gjetur nga analiza e të hyrave sekondare, e cila si praktikë në vendet Europiane, ku një pjesë e fitimeve të bartet tek punëtorët në formë të bonuseve financiare apo materiale, duhet të bëhet në funksion të arritjes së efikasitetit punës dhe lejitimit të zhvillimit të kapaciteteve të marrjes së vendimeve.

Stafi dhe motivimi i punëtorëve duhet të organizohet përmes strategjive në

ndërmarrje dhe vendimet përkitazi me to duhet të konsiderohen si strategjike, para vendimeve me këtë natyrë, vendimmarrësit duhet të kryejnë hulumtime kuantitative dhe kualitative si dhe të përdorin metodën e analizës SWAT për secilin vendim respektiv.

Për zvogëlimin e shpenzimeve operative, menaxhmenti duhet të konsideroj që të mos krijoj dalje financiare dhe të kërkoj angazhime të kushtueshme përmes vendimeve të veta, duke konsideruar hulumtimin paraprak të gjendjes në konkurrencën sektoriale.

Rekomandime për Qeverinë

Tregu i lirë duhet të organizohet përmes ofrimit të agjensioneve zhvillimore dhe këshillimore për bizneset - le të zëvendësohet me :

Qeveria duhet të ofroj asistencë në shkollimin e kuadrove menaxheriale, në fushat e tyre të ekspertizës dhe menaxhimit të biznesit.

Politika fiskale duhet të mbështes bizneset përmes ofrimit të lehtësirave fiskale për ndërmarrjet që kanë plane zhvillimore dhe ato që hyjnë fillimisht në treg - le të zëvendësohet me :

Ndërmarrjet të cilat motivojnë financiarisht punëtorët e tyre, duhet të stimulohen me lehtësira fiskale respektive me vlerën monetare të alokuar .

Agjensitë këshillimore për biznese duhet të orientohen në ofrimin e studimeve të fizibilitetit rajonal dhe të nevojave të tregut të kryera paraprakisht.

Në vijim do të paraqes një shëmbëlltyrë të cilën mendoj se duhet konsideruara nga vendimmarrësit e ndërmarrjeve në Kosovë:

Hapi i parë është inkurajimi i bizneseve që të përqendrohet në analizimin e situatës financiare, dhe të nevoja të konsumatorëve para se të marrin vendime strategjike, ku menaxhmenti i lartë i shoqërive tregtare bënë hulumtime kualitative dhe kuantitative para marrjes së vendimeve. Kështu do të merren vendime të cilat do të kenë kosto më të ulët për ndërmarrjen në njërin duke bërë që shpenzimet të jenë më të pakta.

Hapi i dytë është zhvillimi i kompetencave thelbësore, dinamike, në mënyrë që të bizneset ti përgjigjen në mënyrë efektive çdo ndryshimi apo problemi të papritur. Përveç kësaj, firmat nuk mund ti përgjigjen ndryshimeve të mundshme në kohën e duhur, pa pasur burimet njerëzore të kualifikuara.

Hapi i tretë është zhvillimi menaxhmenti i strategjisë, vizionit dhe misionit të biznesit (objektivat strategjike afatshkurta dhe afatgjata, alternativat dhe strategjitë fleksibile ndaj ndryshimeve mjedisore, etj.), duke përcaktuar përmes strategjisë decentralizimin e vendimmarrjes ashtu që secili departament i shoqërisë tregtare të marrë vendimet sipas përshkrimit të autorizimeve të punës.

Hapi i katërt është Nxitja e shitjes dhe norma e fitimit, shpërndarja dhe ndarja e fitimeve duhet të kenë kohën dhe energjinë më të madhe në arritjen e vendimeve më efikase dhe duhet të behët në funksion të arritjes së efikasitetit punues dhe lejimin e zhvillimit të kapaciteteve të marrjes së vendimeve.

Sugjerime për kërkime të mëtejshme

Në aspektin teorik vendimmarrja në përgjithësi paraqet një sektor që është hulumtuar mirëpo duhet përqendruar më tej në ofrimin e një algoritmi sa më praktik mbi efikasitetin e vendimmarrjes.

Ideja e studimit, e parë dhe nga metodologjia e zgjedhur, kishte si qëllim mbledhjen e informacionit të kërkuar, për sa i përket efikasitetit të vendimmarrjes në shoqëritë tregtare në Kosovë, dhe dha rezultatet e dëshiruara. Kjo u arrit me kufizime të vogla.

Pyetjet kryesore të kërimit dhe përfundimet e kërimit mund të përdoren për studime të mëtejshme në fushën përkatëse. Duke qene se studimi ishte i gjeneralizuar në vendimet në përgjithësi, sugjeroj që studiuesit e mëvonshëm të kenë parasysh që në analizat e tyre të koncentrohen në ndikimin e vendimeve operative dhe atyre strategjike dhe administrative në efikasitet të ndërmarrjeve , ndaras, po ashtu sugjeroj edhe një ndarje tjetër të bizneseve të fokusuara në hulumtim, duke e bërë atë në regjione (zgjedh njërin nga shtatë regjionet e Kosovës) dhe po ashtu ndaras për bizneset shërbyese, financiare dhe ato prodhuese. Duke marrë në konsideratë gjetjet e mia përkitazi me vendimet dhe vendimmarrjen në përgjithësi tek bizneset financiare në njërin anë dhe të tjerat.

ANEKS 1

Tabela 29. T - Test i elementeve / variablave të varura dhe rëndësisë së tyre.

Group Statistika						
	Sa është vështirë që të jesh menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës?		Statistika	Bootstrap ^b		
				Bias	95% Confidence Interval	
					Loëer	Upper
Kontinuiteti dhe sukseesi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës	a) Nuk është aspak e lehtë, pasi që shumëçka është e centralizuar tek Bordi i Drejtorëve	N	109			
		Mean	1, 6147	, 0003	1, 5185	1, 7094
		Devijimi standart	, 48892	-, 00252	, 45606	, 50183
		Std. Error Mean	, 04683			
	b) Nuk është vështirë, pasi që si menaxher kemi mundësi dhe autoritet që të ndërmarrim veprime dhe vendime mjaft të rëndësishme në interes të organizatës	N	0a			
		Mean	.	. c	. c, d	. c, d
		Devijimi standart	.	. c	. c, d	. c, d
		Std. Error Mean	.			
	a) Nuk është aspak e lehtë, pasi që shumëçka është e centralizuar tek Bordi i Drejtorëve	N	109			
		Mean	2, 9266	-, 0014	2, 4531	3, 4073
		Devijimi standart	2, 44460	-, 01260	2, 28031	2, 50913
		Std. Error Mean	, 23415			
	b) Nuk është vështirë, pasi që si menaxher kemi mundësi dhe autoritet që të ndërmarrim veprime dhe vendime mjaft të rëndësishme në interes të organizatës	N	0a			
		Mean	.	. c	. c, d	. c, d
		Devijimi standart	.	. c	. c, d	. c, d
		Std. Error	.			

		Mean				
		N	109			
Kontinuiteti dhe sukcesi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës	a) Nuk është aspak e lehtë, pasi që shumëçka është e centralizuar tek Bordi i Drejtorëve	Mean	3, 0000	, 0000	3, 0000	3, 0000
		Devijimi standart	, 00000	, 00000	, 00000	, 00000
		Std. Error Mean	, 00000			
		N	0a			
	b) Nuk është vështirë, pasi që si menaxher kemi mundësi dhe autoritet që të ndërmarrim veprime dhe vendime mjaft të rëndësishme në interes të organizatës	Mean	.	. c	. c, d	. c, d
		Devijimi standart	.	. c	. c, d	. c, d
		Std. Error Mean	.			
		N	109			
Kontinuiteti dhe sukcesi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës	a) Nuk është aspak e lehtë, pasi që shumëçka është e centralizuar tek Bordi i Drejtorëve	Mean	4, 00000	, 00000	4, 00000	4, 00000
		Devijimi standart	, 000000	, 000000	, 000000	, 000000
		Std. Error Mean	, 000000			
		N	0a			
	b) Nuk është vështirë, pasi që si menaxher kemi mundësi dhe autoritet që të ndërmarrim veprime dhe vendime mjaft të rëndësishme në interes të organizatës	Mean	.	. c	. c, d	. c, d
		Devijimi standart	.	. c	. c, d	. c, d
		Std. Error Mean	.			
		N	109			
Kontinuiteti dhe sukcesi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës	a) Nuk është aspak e lehtë, pasi që shumëçka është e centralizuar tek Bordi i Drejtorëve	Mean	5, 0000	, 0000	5, 0000	5, 0000
		Devijimi standart	, 00000	, 00000	, 00000	, 00000
		Std. Error Mean	, 00000			
		N	0a			
	b) Nuk është vështirë, pasi që si menaxher kemi mundësi dhe autoritet që të ndërmarrim veprime dhe vendime mjaft të rëndësishme në interes të organizatës	Mean	.	. c	. c, d	. c, d
		Devijimi standart	.	. c	. c, d	. c, d
		Std. Error Mean	.			
		N	109			

Kontinuiteti dhe suksemi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës	a) Nuk është aspak e lehtë, pasi që shumëçka është e centralizuar tek Bordi i Drejtorëve	N	109			
		Mean	6, 0000	, 0000	6, 0000	6, 0000
		Devijimi standart	, 00000	, 00000	, 00000	, 00000
		Std. Error Mean	, 00000			
	b) Nuk është vështirë, pasi që si menaxher kemi mundësi dhe autoritet që të ndërmarrim veprime dhe vendime mjaft të rëndësishme në interes të organizatës	N	0a			
		Mean	.	. c	. c, d	. c, d
		Devijimi standart	.	. c	. c, d	. c, d
		Std. Error Mean	.			
a. t nuk mund të llogaritet pasi të paktën një nga grupet eshte bosh.						
b. Përveç rasteve kur tregohet ndryshe, rezultatet bootstrap janë të bazuara në 1000 mostra bootstrap						
c. Në bazë të 0 mostrave						
d. Një interval besueshmërie 95 % kërkon të paktën 39 mostra bootstrap.						

Burimi: Pyetësi për menaxher në biznese nga sektorë të ndryshëm

Prej ku sipas tabelës së lartë mund të identifikohen se relacioni ndërmjet Kontinuiteti dhe suksemi i biznesit – Vështirësitë e të qenit menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës në mbarëvajtjen e biznesit fundit është shumë i rëndësishëm, dhe përfaqëson elementin qenësor, çka edhe është vërtetuar edhe përmes interpretimit teorik të materies!.

ANEKS 2

PYETESORI

Pyetësori me temë EFIÇIENCA E VENDIMMARRJES NË SHOQËRITË TREGTARE TË KOSOVËS

Ju lutem deklarohuni nëse jeni nga sektori Financiar: (____) apo nga sektorë tjerë
biznesi (____)

PJESA E PËGJITHSHME

1. Kompania _____, (Nuk do ta potencoj: ____)
2. Departamenti ku punoni: _____, (Nuk do ta potencoj: ____)
3. Gjinia a) M _____
b) F _____
4. Moshë: _____
5. Vendbanimi _____
6. Vendi i punës: a) Zyra qendrore të kompanisë
b) Zyra lokale
c) Teren (punonjës tereni, nuk keni zyrë tuajën)

7. Pozicioni në kompani :

- a) Pronar
- b) Menaxhmenti të lartë (Top menaxher)
- c) Menaxhmenti të nivelit të dytë (sektorial)
- d) Administratë
- e) Punonjës

8. Cili është shkollimi juaj më i lartë?

- a) Shkollim i mesëm profesional,
- b) Shkollim i mesëm i përgjithshëm
- c) Universitet
- d) Master
- e) Doktoraturë

9. Përvoja e punës në këtë organizatë:

- a) Më pak se 1 vit
- b) 2 deri në 4 vite
- c) 5 deri në 7 vite
- d) Më shumë se 7 vite

10. Cili nga sektorët e më poshtëm ekonomik e përshkruan më mirë organizatën tuaj:

- a) prodhimi dhe përpunim
- b) shërbime dhe tregti
- c) logjistike dhe financa
- d) Sektori privat – tjetër

PJESA ANALITIKE:

1. Ju si menaxher, sa jeni të pavarur në marrjen e vendimeve?

- a) posedoj një pavarësi të plotë
- b) kryesisht posedoj pavarësi, por për disa çështje nevojiten konsultime (pronarë, eprorë më i lartë, etj.)

- c) Vetëm për disa çështje të rëndësishë së ulët dhe të detyrave rutinore
 - d) Jo, të gjitha vendimet që i marr, kërkohet paraprakisht konsultim
2. Çka zakonisht merrni parasysh përpara se t'i merrni vendimet tuaja?
- a) gjithmonë vetëm interesat e klientëve dhe të punëtorëve
 - b) gjithmonë vetëm interesat e pronarëve
 - c) në të shumtën e rasteve vetëm interesat e pronarëve dhe të punëtorëve
 - d) preferoj që gjithmonë të jem në anën e punonjësve
3. Pasi që jeni vendimmarrës, në cilin funksion të biznesit menaxhoni?
- a) financa dhe kontabilitet
 - b) furnizim
 - c) marketing
 - d) burime njerëzore
 - e) ndonjë tjetër (shënoni cilin _____)
4. Nëse kërkohet vetëvlerësim nga ana e juaj, në çfarë shkalle do i vlerësonit efektivitetin e vendimeve tuaja?
- a) në të shumtën e rasteve vendimet janë efektive
 - b) vendimet i kam më efektive sepse analizoj çdo variabël të mundshëm
 - c) disa vendime nganjëherë nuk janë efektive, sepse kërkohet shpejtësi në vendimmarrje
 - d) do të thosha se jam një menaxher ku kryesisht vetëm 50% të vendimeve janë efektive
5. Që vendimi i juaj të jetë efektiv, cilat nga variablat ju ndihmojnë më së shumti?
- a) analiza e konkurrencës
 - b) kërkesat dhe interesat e pronarëve dhe të punonjësve
 - c) eksperiencia e dështuar nga e kaluara
 - d) dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve
 - e) diçka tjetër (shëno se çka: _____)

6. A e keni vlerësuar dhe analizuar ndonjëherë, se në çfarë përqindje vendimet e juaja ndikojnë në zvogëlimin e shpenzimeve të operimit?
- a) Ndikojnë deri në 5%
 - b) Ndikojnë deri në 10%
 - c) Kanë ndikuar deri në (shëno përqindjen vet _____)
 - d) Nuk e kam analizuar një detaj të tillë
7. Cilat vendime, të cilit aspekt, ose karakter, ndikojnë më së shumti në krijimin e përparësisë konkurruese?
- a) Motivimi i stafit dhe rritja e produktivitetit të tyre të punës së gjallë
 - b) Novacionet e vazhdueshme (jo të karakterit teknologjik), p. sh. riorganizim i vendeve të punës, rritje e varieteteve, etj.
 - c) Novacionet dhe futja e teknologjisë më bashkëkohore
 - d) Diçka tjetër (shënoni vet: _____)
8. Cilat variante të vendimeve i merrni zakonisht, në mënyrë që të ndikoni në rritjen e shitjeve?
- a) Shpenzimet në fushata të ndryshme marketingu (reklama, promociione, etj.)
 - b) Tendencë e vazhdueshme që të rritet efienca e prodhimit
 - c) Ofrimi i vazhdueshëm i llojllojshmërisë së produkteve/shërbimeve
 - d) Ndonjë tjetër (shënoni vet: _____)
9. Nëse kërkohet që të bëheni autokritik, sa mendoni që vendimet e juaja përpos që janë efektive janë edhe etike?
- a) Gjithmonë vendimet e marra janë në përputhshmëri të plotë me standardet e etikës dhe përgjegjësinë sociale
 - b) Ka raste që për interes të mbrojtjes së imazhit të firmës, punonjësve, etj. , detyrohem që të marrë ndonjë veprim dhe vendim që është edhe jo fort etik
 - c) Pavarësisht principeve personale, detyrohem si rezultat luftimit të konkurrencës të ndërmarrë ndonjë vendim joetik (p. sh. , reklamim i rrejshëm, fshehje e të ardhurave, etj.)

d) Nuk kam koment në këtë pyetje

10. Sa jeni të bindur se rrjedha dhe mënyra se si ju menaxhoni do e garantojë kontinuitetin e suksesit të biznesit ose funksionit që ju e drejtoni?

a) Sa i përket faktorëve të brendshëm, mendoj që dështime s'do duhej të ketë

b) Varësisht prej rrethanave të jashtme ekonomike, politike, etj. , që mund ta dëmtojnë ecurinë e biznesit, sepse në të kundërtën, mendoj që gjithçka do të jetë në rregull

c) në biznes garancion nuk ka

d) Ndonjë koment tjetër (shënoni vetë: _____)
_____)

11. A i merrni për bazë mendimet dhe propozimet e vartësve/punonjësve tuaj, në procesin e marrjes së vendimit?

a) Unë mendoj që ky është çelësi i suksesit të organizatës

b) Mendoj që punonjësit duhet të merren vetëm me detyrat dhe obligimet e tyre, dhe jo me marrje të vendimeve

c) Pothuajse të gjitha vendimet unë vetëm i aprovoj, sepse shumicën e propozim vendimeve e bëjnë vartësit e mi.

12. Sa i vlerësoni konkurrentët tuaj, për nga aspekti i shkallës së efektivitetit dhe eficiencës së tyre?

a) Mendoj që kemi të bëjmë me konkurrencë të fortë dhe të ndershme

b) Mendoj që shkalla e efektivitetit të tyre nuk është në përputhje me standardet dhe rregullat e sjelljes në një treg të ndershëm dhe konkurrencial

c) Efektiviteti ynë është më i lartë, përderisa konkurrenca dinë të jenë shpesh më eficientë

d) Ne jemi mjaft më eficientë, mirëpo konkurrentët shpesh janë më efektivë.

13. Sa është vështirë që të jesh menaxher i një Korporate në Republikën e Kosovës?

a) Nuk është aspak e lehtë, pasi që shumëçka është e centralizuar tek Bordi i Drejtorëve

b) Nuk është vështirë, pasi që si menaxher kemi mundësi dhe autoritet që të ndërmarrim veprime dhe vendime mjaft të rëndësishme në interes të organizatës

c) Ndonjë koment tjetër (shënoni vet: _____

14. Si e vlerësoni mjedisin e jashtëm të biznesit në Republikën e Kosovës, në aspektin e menaxhimit sa më efektiv dhe eficientë të funksionit ose Korporatës në përgjithësi?

- a) Mjedis shumë i egër dhe aspak favorizues
- b) Konkurrencë aspak e ndershme (prezencë e ekonomisë së zezë, etj.)
- c) Vështirësi për nga aspekti i kërkesave (papunësi e lartë, inflacion, rritje reale ekonomike jo e qëndrueshme, etj.)

REFERENCAT

Literatura primare

1. Abor, J. , Agency theoretic determination of debt levels, *Review of Accounting and Finance* 7(2): 183-192, 2008
2. Abouzeedan, A. , (2003), *The Factorial Mirror (FAM) Concept of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and the Firm Impact Sphere (FIP) The Connection to the Business Bridging Tactics*, University of Gothenburg, Sweden.
3. Acs, Z. J. , (1992), *Small business economics : a global perspective*, Challenge, vol. 35, no. 6, pp. 38-44.
4. Acs, Z. J. ed. , (1996), *Small Firms and Economic Growth*, Edward Elgar, Cheltenham.
5. Bemanke, B. , Gertler M. , And Gilchrist, S. , (1996), *The financial accelerator in a quantitative business cycle framework*, *Handbook of Macroeconomics*, Volume 1, Edited by J. . B. laylor and M. WoodJb Princeton University, New York University, and Boston Unicersity
6. Berman, N. , Héricourt, J. , (2010) “Finance and the Margins of Trade: Evidence from CrossCountryFirm-Level Data” (with J. HERICOURT), *Journal of Development Economics* vol. 93 (2),
7. Bevan, A A. , , Estrin, S. , Schaffer, M. E. (1999). “*Determinants of Enterprise Performance During Transition*,” *International Conference on Prosperity for the People of Vietnam*, October 8–9.
8. Binsted, D. , (1980), *Design for Leaming in Management Training and*

Development: A View, Journal of European Industrial Training, Vol. 4 Iss: 8, pp. 2 - 32

9. Bititci, U. , Mendibil, K. , Martinez, V. , Albores, P. , Measuring and Managing Performance in Extended Enterprises, International Journal of Operations and Production Management. Vol 25,(4), pp 333-353, (ISSN 0144-3577)
10. Black, B. , Jang, H. , Kim, W. , (2006), Does Corporate Governance Predict Firms' Market Values? Evidence from Korea, Social Science Electronic Publishing, Inc.
11. Bloom, N. , Genakos, C. , Sadun, R. , Reenen, John V. (2012), "*Management Practices across Firms and Countries*," Academy of Management Perspectives, Vol. 26,
12. Booms, B. , Bitner, M. (1983). "*Management Strategies and Organisation Structures for Service Firms*," in Donnelly, J and George, W.R. Management of Services, Chicago, IL : American Management Association.
13. Boot, Anand W. A. , Thakor, Anjan V. , (2000), Can Relationship Banking Survive Competition?, Wiley Online Library
14. Boröen, Neil H. , (1984), The Concept of the Marketing, Harvard Business School
15. Bosworth D. , (2005), The Management of Intellectual Property, Edward Elgar Publishing,
16. Bradley, M. , A. Jarrell, G. , Kim, H. , On the Existence of an Optimal Capital Structure: Theory and Evidence, The Journal of Finance * Vol. XXXIX, NO. 3 * July 1984
17. Brealey and Myers, (1996), Principles of Corporate Finance, ISBN-13: 978-0071383776
18. Campello, M. , Graham, J. , Harvey C. , (2010), The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis, Journal of Financial Economics
19. Cantillon, Philip (fl. 1725–1759). " The New Palgrave: A Dictionary of Economics. First Edition. Eds.
20. Carl, C. Jr. , Gates, R. (2009). *Management Research*, Wiley, Eighth Edition.

21. Cassar, G. ,(2004),The Financing of Business Start-Ups, Journal of Business Venturing, Vol. 19, No. 2, 2004
22. Cassar, G. ,Holmes,S. , Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence, Accounting , Finance, Volume 43, Issue 2, pages 123–147, July 2003
23. Caywood, C. L. Schultz , Wang (1991) The concept, process, and evolution of integrated marketing communications, in Thorson, E. , Moore, J. (eds) Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 13–34.
24. Ceku, B. , Abazi, A. , (2010), *Shpërndarja dhe shitja*, Tiranë.
25. Certo, S. C. , Peter, J. P. , *Strategic Management - A Focus on Process*, Irwin Burr Ridge, Illinois, 1993, faqe 4.
26. Cetorelli, , Peretto, 2012. "Credit quantity and credit quality: Bank competition and capital accumulation," Journal of Economic Theory, Elsevier, vol. 147(3), pages 967-998.
27. Chandler, A. , *Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise*, M. I. T. Press, Cambridge, Mass. , 1962. , faqe 15-16.
28. Chapman, C. B. , Cooper, D. F. (1983). Risk engineering: Basic controlled interval and memory models. Journal of the Operational Research Society, 34(1), 51-60.
29. Chatterjee, S. , Wiseman, R. M. , Fiegenbaum, A. , Devers, C. E. (2003). Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: The Twain Shall Meet. Long Rangu Planning, 36, 61-79.
30. Chemev, A. , Kotler, P. . (2012). *Strategic Management*, Cerebellum Press, Seventh Edition.
31. Chittenden, F. , Hall, G. , and Hutchinson, P. , (1996), Small firm growth, access to capital markets and financial structure: Review of issues and an empirical investigation
32. Churchill NC, Lewis VL: The five stages of small business growth. Harvarë Business Review 1983,61(3): 30–50.

33. Clark, K. B. , , Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance : Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, Harvarë Business School Press.
34. Cokins, G, (2004). *Performance Management : Finding the Missing Pieces (to Close the Intelligence Gap)*, Wiley, First Edition.
35. Cokins, G, (2009). *Performance Management : Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*, Wiley, First Edition.
36. Coleman, S. and Cohn, R. (2000), “Small firms’ use of financial leverage: evidence from the 1993national survey of small business finances”, Journal of Business , Entrepreneurship, Vol. 12 No. 3, pp. 81-98
37. Collins, C. J. , Porras, J. I. , “Building Your Company’s Vision”, *Harvarë Business Review*, September –October 1996. , fq. 158
38. Cook M (2001) Clinical leadership that works. *Nurs Manage* 7(10): 24–8
39. Cuevas, Carlos, Rebecca Hanson, Marcel Fafchamps, Peter Moll, and Pradeep Srivastava, "Case Studies of Enterprise Finance in Ghana", RPED, The World Bank, Washington D. C. , March 1993,
40. Cumby, J. , Conrod, J. , 2001, ‘Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry’, Journal of Intellectual Capital, vol. 2, no. 3, pp. 261-272.
41. Cummings, G. T. , Worley, H. C. *Organization Development , Change* 6th Edition, Southwest Colege Publishing, Cincinnati, Ohio,1997, faqe 270-271
42. Cummings, S. , Davies, J. , “Mision, Vizion, Fusion”, *Lpng Rangu Planing*, 1994. , Vëll. 27, nr. 6, fq. 149.
43. Daft, L. R. , Management, The Dryden Press, Fort Worth, Florida ,1997,
44. Daft, L. R. , *Organization Theory and Design*, Sixth Edition, Southwest College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998. , fq. 250.
45. Dahlen, M. , Lange, F. , Smith, T. , Marketing Communications: A Brand Narrative Approach, John Wiley , Sons, Feb 5, 2010.

46. Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr. : Management--process, structure, and behavior, 1984
47. Davidson, R. , MacKinnon, J G. , 2010. "Wild Bootstrap Tests for IV Regression," Journal of Business , Economic Statistika, American Statistikaal Association, vol. 28(1), pages 128-144.
48. Davudm E,R. Strategic management, Merill Publishing Company, A. Bell , Howell Information Company. Columbus, Ohio, 1989, fq. 205-206
49. Day, G. S. , *Analysis for Strategic Market Decisions*, West Publishing Co. , St. Paul, 1986, faqe 175.
50. Derek L. B. , (2005). *Determinants of Enterprise Performance*, Manchester University Press.
51. Devos G. Buelens M. Bouckennooghe D. 2007. The contribution of content, context and process in understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. . Journal of Social Psychology, 147(6): 607-630.
52. Don L. Griffith, Wall Street Made Simple: Supercharge Your Retirement, Springer, May 31, 2014
53. Duncan, T. and Caywood, C. (1996). The concept, process and evolution of Integrated Marketing Communication. In Thorson, E. and Moore, J. (Eds), *Integrated Communication: A Synergy of Persuasive Voices*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
54. Duncan, T. R. and Everett, S. E. (1993) Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 32 (3), 30–39.
55. Dunkelberg, S. , Anderson, L. , (1993), *Managing Small Businesses*, West Publishing Co
56. Gutteridge, T. G. "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice. " In *Career Development In Organizations*, edited by D. T. Hall. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.
57. Hasani, N. , (2012), The effect of bedding plants (*tagetes erecta* and *antirrhinum majus*) in the urban landscape architecture, *Journal of International Environmental Application , Science*

58. Helwege, J. , Liang, N. , (1996), Is there a pecking orëer? Evidence from a panel of IPO firms, IDEAS site
59. Hisrich, R. , Peters, M. , (1995), *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Irwin Publishing Ltd,
60. Howarë, D. (2009). *Profiles in Performance : Business Intelligence Joumeys and the Roadmap for Change*, Wiley, First Edition.
61. Hussey, D. E. , “Portfolio Analysis: Practical Expirence with the Directional Matrix”, *Long Rangu Planning*, August 1978,
62. Huyghebaert, N. , M. Van de Gucht, L. , (2007),The Determinants of Financial Structure: New Insights from Business Start-ups, *European Financial Management*, Volume 13, Issue 1, pages 101–133, January 2007
63. Igor H. Ansoff H. I. , (1965), *Corporate Strategy*, Penguin Books,
64. Islam, M. A. , Tedforë, J. D. , Haemmerle, E. (2006). *Strategic Risk Management Approach for Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises (SMEs): A Theoretical Framework*. ICMIT 2006 International Conference on Management of Innovation and Technology.
65. Ittner Ch. , (2001), Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Joumal of Accounting and Economics*, Volume 32, Issues 1–3, December 2001, Pages 349–410
66. Jacques, J. , Hargovan, A. , (2011), *Principles of Contemporary Corporate Govemance*,3rë Edition, Deakin University, Victoria ISBN: 9781107432420
67. John L. C, (2007). *Supply and Demand, Business Encyclopedia*, Britannica Concise Encyclopedia
68. McGrath, M. E. , (2001). *Product Strategy for High Technology Companies*, New York : McGraw-Hill.
69. Mehta V. , 2014, *Quintessential Social Public Space*, Received the Environmental Design Research Association's 2014 Place Book
70. Mensah, S. (2004). A review of SME financing schemes in Ghana. UNIDO Regional Workshop of Financing SMEs, 15-16 March, Accra.

71. Mescon, Michael H. ; Bovee, Courtland, L. ; Thill, John V, (1998), *Business Today* (9th Edition), Prentice Hall College Div
72. Michaelas, N. , Chittenden, F. , Poutziouris, P. , (1999), *Financial Policy and Capital Structure Choice in U. K. SMEs: Empirical Evidence from Company Panel Data*, *Small Business Economics*, March 1999, Volume 12, Issue 2, pp 113-130
73. Ministëria e Punëve të Jashtme, Republika e Kosovës, *Ekonomia dhe Investimet në Kosovë*, <http://www.mfa-ks.net/?page=1>, 119, 2015
74. Mishkin, F. , (2001), *Monetary Policy Strategy: Lessons From The Crisis*, Nber Working Paper Series, National Bureau of Economic Research
75. Monroe, K. B. (2010). *The Pricing Strategy Audit*, *Cambridge Strategy Publications*, London, UK.
76. Mooradian, T. , Matzler, K. , Ring, L. (2011). *Strategic Managment*, Prentice Hall, First Edition.
77. Moullin, M. (2003) “Perspective on Performance”, *Performance Measurement Association*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-25.
78. Moyer, J. , Thompson, L. , Jr, Black, J. , Disterhoft, J. , (1992), *Nimodipine Increases Excitability of Rabbit CA1 Pyramidal Neurons in an Age- and Concentration-Dependent Manner*, *Department of Cell, Molecular and Structural Biology*, Northwestern University Medical School, Chicago,
79. Myers, S. , (1984), *Capital structure puzzle*, 1548-84 April 1984 [<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2078/SWP-1548-15376697.pdf?sequence=1>]
80. Nagle, Th , Hogan, J. , Zale, J. (2010). *The Strategy and Tactics of Pricing : A Guide to Growing More Profitably*, Prentice Hall, New Jersey, USA.
81. Neely, A , Adams, C. (2002). “*Manufacturing. A sector study. The performance of manufacturing companies within Benchmark Index.* ” Report, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University.
82. Neely, A. , Adams, Ch. , Kennerley, M. , *The Performance Prism: The Scorecarë for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education 2002 ISBN: 0273653342, 377 pages

83. Nicolescu, O. (2001). Managementul Intreprinderilor mici si mijlocii, Editura Economica, Bucharest
84. Odit, M. and Y. Gobarëhun (2011). "The Determinants of Financial Leverage of SME's In Mauritius. " International Business , Economics Research Journal (IBER) 10(3): 113-126.
85. Okpara, J. O. , , Wynn, P. (2007). Determinants of small business growth constraints in a subsaharan african economy. SAM Advanced Management Journal, 72(2), pp. 24-35
86. Ono, A. and I. Uesugi (2009). "The Role of Collateral and Personal Guarantees in Relationship Lending: Evidence from Japan's SME Loan Market. " Journal of Money, Credit, and Banking 41(5): 935-960.
87. OU , Haynes, 2006 cituar nga William B. Gartner, Financing the Emerging Firm, Clemson University, 2008
88. Paladino, B. (2007). *Five Key Principles of Corporate Performance Management*, Wiley, First Edition.
89. Sikavica, P. , Bebek, B. , Skoko, H. , Tipiroc, D. , (2008), Vendimmarrja Afariste, Prishtinë
90. Striteska M. ,Spickova, M. , (2012), Review and Comparison of Performance Measurement Systems, Journal of Organizational Management Studies
91. Shafer. G. 1988. Combining AI and OR. University of Kansas School of Business. Working Paper No. 195. April.
92. Tuller, L. , (1994), Finance for Non-Financial Managers, Finance for Non-Financial Managers and Small Business Owners, 2nd Edition
93. Thomas, A R. , Lewison, D M. , Hauser, W J. , Orr, L M. (2006). *Direct Managment in Action : Cutting-Edge Strategies for Finding and Keeping the Best Customers*, Praeger.
94. Waswa (1998), A Handbook of Business Management, (The Business Publishing Group).
95. WEBER, Roberto A. , Managing Growth to Achieve Efficient Coordination in Large Groups, The American Economic Review March 2000

96. Weihrich, H. , “The TOWS matrix- A Tool for Situtational Analysis”, Long Rangu Planning, 15(2), 1982. , faqe 54-54
97. Wheelen, L. T. , Hunger, J. D. , Strategic Management Policy, Sixth Edition, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1998,
98. Winer, R. , Dhar R. , (2010), Management (4th Edition), ISBN-13: 978-0136074892
99. Wu J. , Song J. , Zeng C. , An empirical evidence of small business financing in China, Management Research News, Vol. 31 Iss: 12, pp. 959 – 975

Literatura sekondare

1. Acs Z. J. and Szerb, (2007), L. *Entrepreneurship, economic growth and public policy, Small Business Economics*, vol. 28, no. 2-3, pp. 109-122.
2. Acs, Z. J. , Carlsson. B. and Karlsson, C. (1996), *The linkages among entrepreneurship, Smes and the macroeconomy*’, in Z. J. Acs, B. Carlsson and C. Karlsson, eds. , *Entrepreneurship, Small , Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*, pp. 33-42, Cambridge University Press.
3. Alexander Gerschenkron, A. , (1962) ,*Economic Backwarëness in Historical Perspective*, Harvarë University Press
4. Almeida, P. (2004). *Small Firms and Innovation*, “Entrepreneurship in the 21st Century”- Conference Proceedings, 26th april 2004, SUA
5. Arestis, Ph. , Demetriades, P. , (1996), *Financial Development and Economic Growth: Assessing the Evidence*, IDEAS site
6. Armstrong, M. And Baron, A. (1998) *Performance management: the new realities*. London: Institute of Personnel and Development
7. Aryeetey, Ernest and William F. Steel, "Individual Savings Collectors in Ghana: Future Financial Intemediators?", The World Bank, Washington, D. C. , Jan. 1993,

8. Baldauf, A , Cravens, D W. , Piercy, N F. (2001). "*Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Spring, Vol. 21, No. 2
9. Bamiduro J. A. (2000). "*An Analysis of Sales Promotion on Sales Volume in the Beverage Industry : The case Study Nigeria Bottling Company Plc.* " *Journal of Intellectual, Scientific and Cultural Interest*, May 2000-2001, Vol. 10, Issue 1,
10. Bartelsman, E , Doms, M. (2000). "*Understanding Productivity : Lessons from Longitudinal Microdata*," *Journal of Economic Literature*, Vol. 38,
11. Barton, S. L. and P. J. Gorëon, "Corporate Strategy: Useful Perspective for the Study of Capital Structure?" *Academy of Management Review*, 1987, Vol. 12) pp. 67-75
12. Bas, M. , Berthou, A. , (2012), "The Unequal Effects of Financial Development on Firms' Growth in India," *Working Papers 2012-22*, CEPII research center.
13. Baumol, W. , Panzar, J. , Willig, R. (1982), "Contestable Markets and the Theory of Industry Structure", New York: Harcourt Brace Jovanovich. ; Marre nga:
14. Becker, B , Gerhart, B. (1996). "*The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects.* " *Academy of Management Journal*, Vol. 39,
15. Belch, G. E. , Belch, M. A. (2004). *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*, Sixth Edition, McGraw-Hill/Irvin, New York, USA.
16. Berger, A. , Udell, G. , (1998), *The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle*, *Journal of Banking and Finance*, Volume 22, 1998
17. Eagle, L. , Kitchen, P. J. , Hyde, K. , Fourie, W. , Padiseti, M. (1999) *Perceptions of integrated marketing communications among marketers , ad agency executives in New Zealand*. *International Journal of Advertising*, 18(1), pp. 89–119.

18. Economics <http://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/1902/1/SEDP-2009-23-Zhao-Murinde.pdf>
19. Eldrege, D. L. , Gallovay, R. F. , “ Study of undergraduate bussines policy course at AACSB – accredited universities”, *Strategic Managament Journal*, No. 4, 1983, faqe 85 – 90.
20. Emst, D. , Haley, T. , “When to think alliance”, *McKinseyQuaterly*, www.McKinseyQuaterly.com, 2001.
21. Epstein, Richarë Allen, Simple rules for a complex world, 1997
22. Esther Th. Moore J. , Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices (Advertising and Consumer Psychology), 1996, ISBN-13: 978-0805813913
23. Evans, M. , *Macro – Ekonomic Activity: Theory Forecasting and Control*, New York, Harper and Row Pu. 1969.
24. Fagioli, (1916), "Matisse, pittore e scultore", Christian Tetzen-Lund,
25. Faisal, M. N. , Banwet, D. K. , Shankar, R. (2006). An Analysis of the Dynamics of Information Risk in Supply Chains of Select Sme Clusters. *The Journal of Business Perspective*, 10(4), 49-61.
26. Farrell, M. J. (1957), "The Measurement of Productive Efficiency", *Journal of the Royal Statistikaal Society*”, Series A, 120 (3), 253-281.
27. Fatoki Olufunso, O. , Asah, F. , (2011), The Impact of Firm and Entrepreneurial Characteristics on Access to Debt Finance by SMEs in King Williams’ Town, South Africa, *International Journal of Business and Management* ISSN 1833-3850 (Print) ISSN 1833-8119
28. Field, S. *Screenplay: The Foundations of Screenwriting*, Delta Trade Paperbacks, 2005
29. Freedman, Mike , Tregoe, B. Benjamin, 2003. *The Art and Discipline of Strategic Leadership*. New York, USA: McGraw-Hill, faqe 15
30. Freeman, R. B. , “War of the models: Which Labour Market Institutions for the 21 st centro?”, Adam Smith Lecture, EALE Meeting, 1997, faqe 97.
31. GIB 1998 50P 'BATTLE OF THE NILE' FINE USED (EBID11336) Listing in the Gibraltar, Europe, Stamps Category on eBid United Kingdom

32. Gibbons, R , Henderson, R. (1979). *“What Do Managers Do? Exploring Persistent Performance Differences among Seemingly Similar Enterprises,”* Harvard Business School, Working Paper 13-020, August 17.
33. Goldsmith, Raymond W. (1969), *Financial structure and development*. New Haven, CT: Yale University Press
34. Gurgendize, L. (1993) *“Securisation of Non-Performing Loans in Transitional Economies,”* Institute for the East-West Studies, New York, mimeo. <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/rev12>
35. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/41974/>
36. Iwata, G. (1974), "Measurement of Conjectural Variations in Oligopoly", *Econometrica* 42, 947-966. <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/rev12>
37. Kitchen, P. J. , , Burgmann, I. (2004). *Integrated . . .* Retrieved January 4, 2010, from http://www.jamokoponen.net/file_download/9/OPEN_TheFutureOfDigitalInformation_JM_Koponen_021109_final.pdf
38. Klapper, L. , Love, I. , (2002), *Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets*, World Bank Policy Research Working Paper No. 2818
39. Klapper, L. , Sarria-Allende, V. , Sulla, V. , *Small- and Medium-Size Enterprise Financing in Eastern Europe*, Policy Research Working Papers. November 2002
40. Kotler Philip, Kevin Lane Keller (2006) *Marketing Management*, Prentice Hall International, Inc, New Jercey, USA
41. Kotler, P , Armstrong, G M. , (2010). *Principles of Managment*, Thirteen Edition, Pearson Prentice Hall, USA.
42. Kotler, P , Keller, K. , (2011). *A Framework for Marketing Management*, Prentice Hall, Fifth Edition.
43. Kremer, J. , (1992). *The Complete Direct Managment Sourcebook*, John Wiley and Sons Inc, New York, NY.
44. Kuka I. , "Business establishment", Universiteti I Prishtines, 2011

45. Kume, V. , (2010). *Marrja e vendimeve menaxheriale*, Botimi i Katërt, Tiranë.
46. La Rocca, La Rocca, dhe Cariola, (2011), "Crossing boundaries between contemporary research in strategy and finance: Connecting firm's financial structure, governance and corporate strategy", in Handbook of Research on Competitive Strategy, curato da Giambattista Dagnino (Università di Catania)
47. Laermer, R , Simmons, M. , (2007). *Punk Managment*, New York : Harper Collins.
48. Landa Mihallari, *Ekonomia e pergjithshme 2*, ShBLU, Tiranë, 2012
49. Lauterbom, W. [1993] "Bifurcation structure of the driven van der Pol oscillator," , Prog. Theor.
50. Loca, S. (2006). *Sjellja konsumatore*, Tiranë.
51. Longenecker, J. G. , C. W. Moore, J. W. Petty, and L. E. Palich. 1994. Small business management: An entrepreneurial emphasis. Mason, oh: South-Western
52. Longnecker, H. , L. Feinstein, D. , B. Davis, G. , Gorgone, J. , (1994), IS 2000 Progress Report on Undergraduate IS Curriculum Development, AMCIS 2000 Proceedings, Americas Conference on Information Systems, (AMCIS)
53. Llewellyn, D. , (1997), The Economic rationale for financial Regulation, FSA Occasional Paper
54. M. A. Carree and A. R. Thurik, Small firms and economic growth in Europe, Atlantic Economic Journal, vol. 26, no. 2, pp. 137-46, 1998.
55. M. -W. Hu and K. -H. Chen, The determinants of entrepreneurship, ICIC Express Letters, vol. 3, no. 4(B), pp. 1203-8, 2009.
56. Mach, Traci L. , and John D. Wolken, (2011), "Financial Services Used by Small Businesses: Evidence from the 2003 Survey of Small Business Finance. " Federal Reserve Bulletin, October.
57. Marsela Robo, Andrea Xhavara, (2012), *Bazat e sipërmarrjes*, Shtëpia Botuese E Librit Universitar Tiranë,
58. Marshall,A. , (1890), Principles of Economics (8th ed.)London: Macmillan and Co. 8th ed. 1920

59. Martín-Ugedo, J. F. , Sánchez-Vidal, J. , Financing Preferences of Spanish Firms: Evidence on the Pecking Orëer Theory, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, December 2005, Volume 25, Issue 4, pp 341-355
60. Mazllum Baraliu, (2010), E dejta biznesore, Fakulteti I Biznesit, Fakulteti I Menaxhimit ne Turizem, Hotelier dhe Mjedis, Prishtinë
61. McDuffie, J. P. and Kochan, T. A. (1995) ‘Do US Firms Invest Less in Human Resources? Training in the World Auto Industry’, *Industrial Relations*, 34(2): 147–68
62. Nowak, G. J. , Phelps, J. (1994) Conceptualizing the integrated marketing communications’ phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), pp. 49–66.
63. Porter, E. Michael: From competitive advantage to corporate strategy, *The McKinsey Quarterly*, 1987, faqe 35.
64. Porter, E. Michael: What is Strategy, *Harvarë Business Review*, Boston, USA, 2001
65. Porter, M. E. , *Competative Advantage*, Free Press, New York, 1985, faqe 97.
66. Porter, M. E. , *Competetive Strategy: Techingues for. Analysing Industries and. Competitors*, Fre. Press. New York, 1980, fq. 39.
67. Porter, M. E. , *Competettive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competititors*, Free Press, New York, 1980, faqe 39
68. Pulić, A. , Kolaković, M. , Intelektualni kapital poduzeća, u: Tipuriž, D.)ur. =, *Konkurentska sposbnost poduzeća*, Sinergija, zagreb, 1999, faqe 215.
69. Rampersad, H. K. , “ A visionary management model”, *The TQM Magazine*, 2001. , vëll. 13, issue 4, fq. 213
70. Raynor, M. E. , “That Vision Zhing: Do We Need It”, *Long Rangu Planing*, 1998. , vëll. 31, nr. 3, faqe 369.
71. Reid, G. C. (1987), “Theories of Industrial Organization”, Blackwell, New York and Oxforë.

72. Shafer, G. . and A. Tversky. 1985. Languages and designs for probability judgment. *Cognitive Science* 9. (Reprinted in Shafer, G. . and I. Pearl. 1990. *Readings in Uncertain Reasoning*. Morgan Kaufmann, San Mateo. CA. DO. 40-54.)
73. Shafer, G. 1988. Combining AI and OR. University of Kansas School of Business. Working Paper No. 195. April.
74. Shafer, G. 1990. Belief functions. In *Readings in Uncertain Reasoning*. ed. G. Shafer and J. Pearl. Morgan Kaufmann. San Mateo. CA. pp. 473-481.
75. Shapiro, C. Network Externalities, Competition, and Compatibility, *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 3. (Jun. , 1985), pp. 424-440.
76. Shimp, T. A. , Andrews, C. J. (2013). *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Managment Communication*, South-Westem Cengage Learning, Ninth Edition.
77. Tangen, S. “Performance measurement: from philosophy to practice,” *International Journal of Productivity and Performance Management* 53(8), 2004, 726-37.
78. Taylor, F. (1978). *How to start and succeed in a business of your own*, Reston Publishing Company, Indiana University.
79. Tolentino, A. (1998) Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas: sugerencias y lecciones aprendidas. Montevideo: Cinterfor, OIT.
80. Yokoi-Arai, M. Kawana T. (2007), “*Competition policy in the banking sector of Asia*”, Discussion Paper, Financial Services Agency of Japan, 75–102.
81. Z. J. Acs and L. Szerb, Entrepreneurship, economic growth and public policy, *Small Business Economics*, vol. 28, no. 2-3, pp. 109-122, 2007.
82. Zaman, G. , Vilceanu, G. (1999). Coexistența întreprinderilor mari și mici, *Tribuna Economică*, no. 45, 1999

Literatur ndihmese

1. Gompers, P. , Ishii, J. , Metrick, A. , (2003), Corporate Governance and Equity Prices, Harvard College and the Massachusetts Institute of Technology
2. Grady, M. W. (1991), "Performance measurement: implementing strategy", *Management Accounting*, June, pp. 49-53.
3. Gregory, B. , Rutherford, M. , Oswald, Sh. , Garainer, L. ,(2005), An Empirical Investigation of the Growth Cycle Theory of Small Firm Financing, *Journal of Small Business Management*, Volume 43, Issue 4, pages 382–392, October 2005
4. Gregson, A. , (2008). *Pricing Strategies for Small Business*, Self Counsel Press, Ltd. , Canada.
5. Jones, G. S. , Li, T. , Kitchen, P. J. , Brignell, J. (2004) The emergence of IMC: a theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(1), pp. 19–30.
6. Kai, S. , Paquette, L. , Baker, R. S. , Bosch, N. , D'Mello, S. , Ocumpaugh, J. , Shute, V. , Ventura, M. (2015) A Comparison of Face-based and Interaction-based Affect Detectors in Physics Playground. *Proceedings of the 8th International Conference on Educational Data Mining*, 77-84
7. Katesha, L. , (1994), Focus strategies and the incremental development of semantic representations: evidence from Bantu Lutz Marten, SOAS
8. Kimhi, A. , (1997), Intergenerational Succession in Small Family Businesses: Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession, *Small Business Economics*, 9, S. 309-318.
9. King, R. , Levine, R. , (1993), Finance and Growth: Schumpeter Might be Right, *The Quarterly Journal of Economics* is currently published by The MIT Press
10. Leamed, E. P. , Christensen, C. R. , Andrew, K. R. , Guth, W. D. , *Business Policy : Text and Cases*, Irwin, Homewood, IL ,1965. (revised 1969),
11. Leibenstein, H. (1966), "Allocative Efficiency vs. 'X-Efficiency'", *American Economic Review* 56, 392-415.
12. Leontiades, M. , " Choosing the Right Manager to Fit the Strategy", *Journal of Business Strategy*, No 3/1984, page 69.

13. MacKay, P. , Gorëon M. Phillips, G. , (2005), *How Does Industry Affect Firm Financial Structure?*, Oxford University Press
14. Mankiw, N. , Whinston, M. (1986), "Free Entry and Social Efficiency", *RAND Journal of Economics* 17, 48-58.
15. Manzoni, (1997), The course of cluster headache did not appear to be modified by menstruation in two studies, Ekbom
16. Mdelville, d. R. , "Top Management's Role in Strategic Planning", *Journal of Business Strategy*, Spring, 1981, page 63.
17. Metcalfe B. A. and Metcalfe J. A. , (2005), The Crucial Role of Leadership in Meeting the Challenges of Change, *VISION-The Journal of Business Perspective*, Vol 9, No 2, 27-39, April-June.
18. Miles, R. E. , Snow C. C. , "Fit, failure and the hall of fame", *California Management Review*, 1984, No. 3 page 10-28
19. Mintzberg, H, Waters, J. , A. , "Of Strategies Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Vol 6. , 1985, page 257.
20. Mintzberg, H. " Strategy formation schools of thought", në : Fredickson, J. W. *Perspectives on Strategic enagement*, Harper Bussines, New York, 1940.
21. Patrick, I. (1966). Effect of IMF Structural Adjustillent - The Case of Transition Countries.
22. Peter, P J. , Donnelly, J H. Jr. (2010). *Management*, McGraw-Hill/Irëin, Tenth Edition.
23. Petersen, M. , Rajan, R. G. (1995), "The Effect of Credit Market Competition on Lending Relationships", *The Quarterly Journal of Economics* 110, 407-43.
24. Petty W. , Bygrave, W. , (1993), What Does Finance Have to-Say to The Entrepreneur?, *The Journal of Small Business Finance*, 2(2); 125-137
25. Pickton, D , Broderick, A. (2005). *Integrated Managment Communications*, Financial Times Management, Prentice Hall, Second Edition.
26. Pidd, M. , *Computer Simalation in Management Science*, Wiley, Chichester, 1992.

27. Pierson, L. A. , Davis, S. A. , and Van Vickle, R. : Rockfall Hazard Rating System – Implementation Manual, Federal Highway Administration (FHWA), Report FHWA-OR-EG-90-01, FHWA, U. S. Dep. of Transp. , 1990.
28. Pride, W M. , Ferrell, O. C. (2014). *Management*, Seventeenth Edition, University of New Mexico, USA.
29. Proctor, T. (2000). *Strategic Management : An Introduction*, London, Routledge.
30. Rajagopal. (2007). *Management Dynamics : Theory and Practice*. New Age International Ltd Publishers, First Edition.
31. Reddy, S. , Minoiu, C. , Has world poverty really fallen?, Review of Income and Wealth, Volume 53, Issue 3, pages 484–502, September 2007
32. Reshidi, N. , (2010). *Menaxhimi i çmimit*, Tetovë.
33. Reynolds, P. D. , Creative destruction: source or symptom of economic growth, in Z. J. Acs, B. Carlsson and C. Karlsson, eds. , Entrepreneurship, Small , Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy, pp. 97-136, Cambridge University Press, 1999. [http: //www. hadjarian. com/esterategic/tarjomeh/2-89-karafariny/1. pdf](http://www.hadjarian.com/esterategic/tarjomeh/2-89-karafariny/1.pdf)
34. Ronstadt, R. (2000), "Exit, Stage Left: Why Entrepreneurs End Their Entrepreneurial Careers before Retirement," Journal of Business Venturing 1, no.
35. S. Shaffer, Firm size and economic growth, Economic Letters, vol. 76, pp. 195-203, 2002.
36. S. Wennekers and R. Thurik, Linking entrepreneurship and economic growth, Small Business Economics, vol. 13, no. 1, pp. 27-56, 1999.
37. S. Wennekers and R. Thurik, *Linking entrepreneurship and economic growth*, Small Business Economics, vol. 13, no. 1, 1999.
38. Schaeck, K. , Cihak, M. , Wolfe, S. (2006), "Are More Competitive Banking Systems More Stable", International Monetary Fund, Washington, D. C, Working Paper Nr. 143.
39. Schiller, B. (2003). *The Economy Today*, McGraw Hill-Irwin, Twelfth Edition.

40. Schultz, D. E. (1998) Determining how brand communication works in the short and long terms. *International Journal of Advertising*, 17(4), pp. 403–426.
41. Schultz, D. E. , Schultz, H. F. (1998) Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), pp. 9–26.
42. Schumpeter, J. A. , *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Row, New York, 1942.
43. Schumpeter, J. A. , *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA. , 1934.
44. Simon, 2008 (posthumously). *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Edward Elgar Publishing, ISBN 1847208967
45. Simon, D. J. (2003). *Ekonomске reforme u Jugoslaviji*. *Izvomi naucili rad*, 104-128.
46. Sowah, N. K (1996) “Policy Consistency and Inflation in Ghana”, *African Economic Research Consortium Research Paper*, Number 43.
47. Stevenson,, Dentener,F. J. , Schultz, M. G. , Ellingsen, K. , Noije,O. Wild, G. Zeng, M. Amann, C. S. Atherton,N. Bell, D. J. Bergmann, I. Bey,T. Butler,J. Cofala,9 W. J. Collins, R. G. Derwent,15 R. M. Doherty, J. Drevet, H. J. Eskes, A. M. Fiore,M. Gauss, D. A. Hauglustaine, L. W. Horowitz,I. S. A. Isaksen, M. C. Krol, J. -F. Lamarque, M. G. Lawrence,V. Montanaro, J. -F. Mu¨ller, G. Pitari, M. J. Prather, J. A. Pyle, S. Rast, J. M. Rodriguez, M. G. Sanderson, N. H. Savage,8 D. T. Shindell, S. E. Strahan,22 K. Sudo, and S. Szopa, (1999), Multimodel ensemble simulations of present-day and near-future tropospheric ozone, *RESEARCH*, VOL. 111,
48. Stewart, 1970. *Delamar Mountains . . .* Unpublished measured section by Allison R. Palmer, 1970. Dublin Hills
49. Shafer. G. . and A. Tversky. 1985. Languages and designs for probability judgment. *Cognitive Science* 9. (Reprinted in Shafer. G. . and I. Pearl. 1990. *Readings in Uncertain Reasoning*. Morgan Kaufmann, San Mateo. CA. DO. 40-54.)
50. Shafer. G. 1990. Belief functions. In *Readings in Uncertain Reasoning*. ed. G. Shafer and J. Pearl. Morgan Kaufmann. San Mateo. CA. pp. 473-481.

