

DIAGNOSTIFIKIMI I ZHVILLIMIT TË BIZNESIT FAMILJAR NË KOSOVË – PRIZRENI

Rifat Hoxha

Dorëzuar

Universitetit European të Tiranës

Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të doktoratës në
Shkenca Ekonomike, profili Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore
“Doktor”

Udhëheqës Shkencor: Prof. Dr. Donika Kërçini

Numri i fjalëve: 50,672

Tiranë, Shtator, 2016

DIAGNOSTIFIKIMI I ZHVILLIMIT TË BIZNESIT FAMILJAR NË KOSOVË– PRIZRENI

Rifat Hoxha

Dorëzuar

Universitetit European të Tiranës

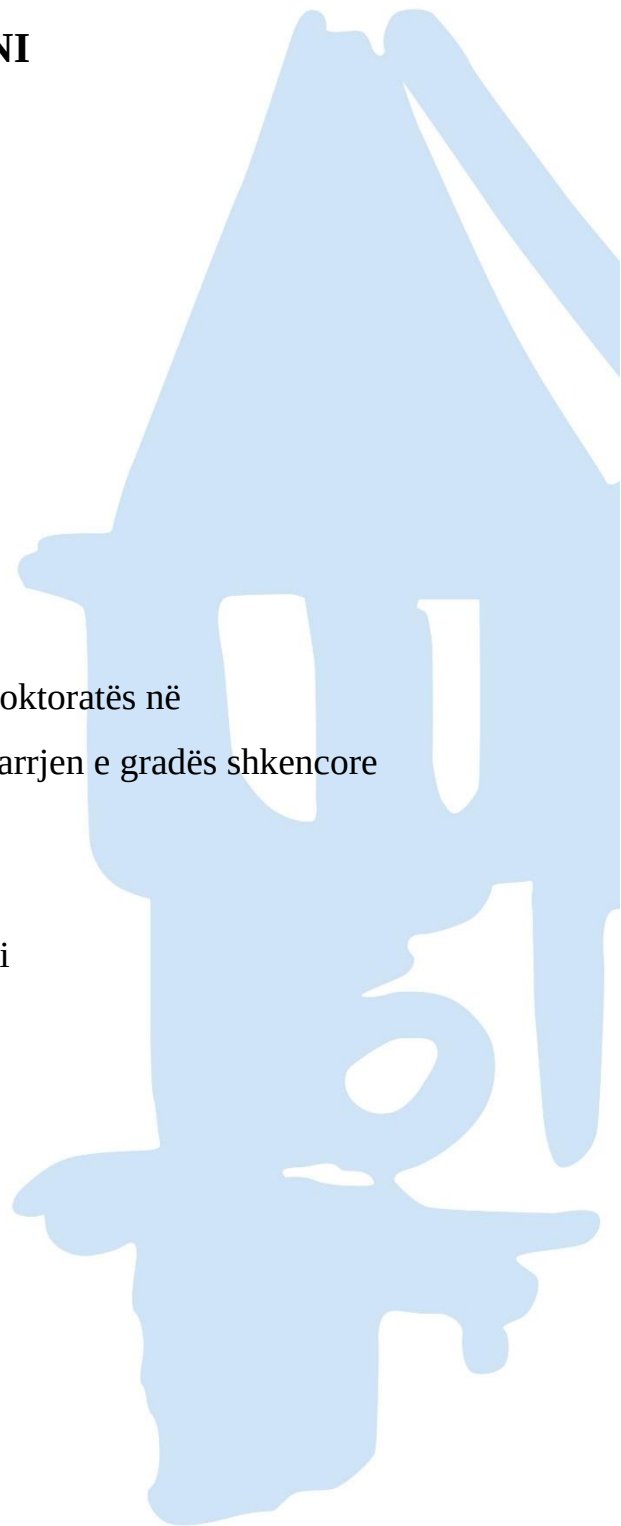
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të doktoratës në
Shkenca Ekonomike, profili Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore
“Doktor”

Udhëheqës Shkencor: Prof. Dr. Donika Kërçini

Numri i fjalëve: 50,672

Tiranë, Shtator 2016



DEKLARATA E AUTORESISË

Deklaroj se ky material nuk është prezantuar më parë në këtë institucion dhe as në ndonjë institucion tjetër të ngjashëm me të. Mënyra e mbledhjes, përpunimit dhe analizimit të të dhënave është kryer nga unë personalisht dhe është krejtësisht origjinale dhe objektive.

ABSTRAKT

Bizneset e vogla dhe të mesme e sidomos bizneset familjare janë ndër shtyllat kryesore të ekonomisë botërore. Rëndësia e madhe që ka kjo kategori e biznesit në të gjitha vendet e zhvilluara më ka nxitur që temën për punimin tim doktoral t'ia kushtojë pikërisht zhvillimit të bizneseve familjare si dhe faktorëve që ndikojnë në performancën e tyre. Meqenëse, në Kosovë bizneset familjare nuk janë të ndara si kategori e veçantë e biznesit, ky hulumtim do të jetë një hulumtim eksplorues dhe kualitativ, duke tentuar të analizohen vetëm karakteristikat e bizneseve familjare si dhe ndikimi i tyre në zhvillimin ekonomik të vendit. Ky hulumtimka dhënëpërgjigje në pyetjet bazë kërkimore si: Cilat karakteristika të menaxherëve të bizneseve familjare (si gjinia, mosha, arsimimi, stili i menaxhimit, kënaqësia dhe pranueshmëria e komunitetit), shoqërojnë suksesin dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar? Cilat karakteristika të biznesit familjar (si madhësia e biznesit, biznesi i bazuar në shtëpi, mosha e biznesit, problemet e biznesit, detyrimet e biznesit dhe likuiditetet e biznesit) shoqërojnë suksesin dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar?

Për mbledhjen e të dhënave në këtë punim është përdorur metoda sasiore dhe cilësore. Si mostër për hulumtim në këtë punim janë përdorur 379 biznese familjare të rajonit të Prizrenit. Të dhënat për këtë hulumtim janë mbledhur përmes plotësimit të pyetësorëve nga ana e menaxherëve të bizneseve familjare, si dhe nga intervista me profesor dhe njohës të fushës së ekonomisë. Me gjetjet, analizat dhe rekomandimet e këtij hulumtimi synohet dhënia e kontributit sado modest, në tejkalimin e problemeve aktuale të bizneseve familjare, dhe në ngritjen e performancës së tyre në të ardhmen, duke bërë kështu që bizneset familjare, të qëndrojnë konkurrentë të fortë në treg, të ndikojnë në zhvillimin ekonomik të vendit dhe të përballojnë konkurrencën globale.

ABSTRACT

Small and medium enterprises, especially family businesses are the main pillars of the global economy. The importance of having this type of business in all developed countries has encouraged me to dedicate the topic for my doctoral thesis to domestic business development and the factors affecting their performance. Since Kosovo's Family businesses are not separated as a separate category of business, this research will be exploratory and qualitative research, trying to analyze only the characteristics of family businesses as well as their impact on economic development. The research tries to answer the basic research questions: Which features of the managers of family businesses (such as gender, age, education, management style, pleasure and acceptance of the community), accompany success and profit of the family business? What features of the family business (as business size, business based on the house, age of business, problems of the business, obligation of business and its liquidity) accompany success and profit of the family business?

To collect data in this paper will be used quantitative and qualitative methods. As the sample for research in this paper are used 379 family businesses in the region of Prizren. Data for this study were collected through questionnaires completed by the managers of family businesses, as well as from interviews with professors and experts on the economy. Findings, analysis and recommendations of this research aim to a modest contribute, in overcoming the current problems of family businesses, and in raising their performance in the future, thus making family businesses remain strong competitors in the market, to impact on economic development and to face global competition.

DEDIKIM

Këtë punim ia dedikoj familjes së gjerë HOXHA nga Prizreni, e në veçanti prindërve të mi, BABAIT tim të ndjerë dhe NËNËS sime. Ju jeni ata qëna orientuat me kohë në rrugën drejt suksesit dhe instaluat dëshirën për librin në mendjet tona.

Dy VËLLEZËRVE të mi, me të cilët udhëtuam së bashku drejt kësaj rruge.

Vajzës time DUA-s, dhe gjeneratave të reja të familjes HOXHA, të cilët janë motivi kryesorë për të vazhduar drejt kësaj rruge.

FALENDERIME

Rrugëtimin tim drejt përfundimit të doktoraturës, nuk do të kisha mundur ta realizojë i vetëm. Prandaj, dëshiroj të bëjë një falenderim të thellë për të gjithë ata që më ndihmuan në realizimin e këtij rrugëtimi.

Në rend të parë dua ta falenderoj udhëheqësen shkencore Prof. Dr. Donika Kërçini, për këshillat, mbështetjen dhe inkurajimin e vazhdueshëm, që nga momenti i caktimit të kësaj teme e deri në përfundimin e saj.

Një meritë e madhe në këtë rrugëtim, dhe një falënderim i thellë nga zemra i takon familjes time, Nënës, Gruas dhe dy Vëllezërve të mi, me të cilët i përjetuam njëjtë, të gjitha sfidat gjatë këtij rrugëtimi. Falenderoj edhe familjen e gjerë HOXHA, nga Prizreni, për përkrahjen e tyre morale.

Falenderim i thellë i takon profesorëve koleg të UPZ-së, miqëve dhe të gjithë dashamirësve, të cilët me këshillat dhe kontributin e tyre, ndihmuan në rrugëtimin tim.

Falenderimi më i madh i takon ZOTIT që më mundësoi të arrijë deri këtu.

Pa përkrahjen tuaj ky punim nuk do të ishte e mundur të realizohej.

Përmbajtja

FALENDERIME	V
KAPITULLI I	1
Hyrje	1
1.1 Rëndësia dhe arsyeshmëria e studimit	3
1.2 Përfitimet e studimit	5
1.3 Përcaktimi i problemit	6
1.4 Qëllimi i studimit	6
1.5 Objektivat e punimit	7
1.6 Hipotezat dhe pyetjet kërkimore	8
1.7 Metodot e hulumtimit (kërkimit)	9
1.8 Kufizimet e punimit	10
1.9 Struktura e punimit	11
1.10 Përmbledhja e kapitullit	13
KAPITULLI I II	14
2. KONCEPTET BASHKËKOHORE TË MENAXHIMIT TË BIZNESIT FAMILJAR	14
2.1 Përcaktimi i biznesit familjar	14
2.2 Themeluesi i biznesit familjar	15
2.3 Menaxhimi i biznesit familjar në etapat e rritjes	16
2.3.1 Struktura organizative e BF-ve	18
2.3.1.1 Pronarët (Aksionarët)	18
2.3.1.2 Drejtorët (Bordi drejtues)	19
2.3.1.3 Menaxherët (Menaxherët e lart të mbrendshëm dhe të jashtëm)	19
2.3.1.4 Punonjësit e tjerë (anëtarë të familjes ose jo-anëtar)	20
2.3.2 Institucionet në bizneset familjare	20
2.4 Përdorimi i burimeve për rritjen e performancës të BF-e	22
2.4.1 Aftësitë menaxhuese si burime të rëndësishme	23
2.4.2 Ndikimi i inovacioneve dhe konkurrencës në BF-e	25
2.4.3 Konkurenca	26
2.4.3.1 Roli i avantazhit konkurues në BF-e	27
2.4.3.2 Krijimi i avantazhit konkurues	29
2.4.4 Inovacioni	31

2.5	Financimi i biznesit familiar.....	32
2.6	Pjesmarrësit në biznesin familjar.....	33
2.7	Ndërlidhja e biznesit dhe familjes	35
2.8	Avantazhet dhe disavantazhet e biznesit familjar.....	36
2.9	Konfliktet në biznesin familjar	39
2.10	Kultura organizative e BF-së.....	42
2.10.1	Roli i themeluesit të biznesit në kulturën e tij.....	43
2.10.2	Modelet kulturore në biznesin familjar	44
2.11	Procesi i trashëgimisë së biznesit familjar.....	46
2.11.1	Vazhdimësia e BF-së	48
2.11.2	Vizioni i kompanisë për një trashëgimtarë të suksesshëm	49
2.11.2.1	Sfidat e trashëgimtarit në BF	51
2.12	Përmbledhja e kapitullit.....	52
KAPITULLI III		53
3.0	MENAXHIMI STRATEGJIK.....	53
3.1	Rëndësia e planit strategjik në bizneset familjare.....	55
3.2	Përpilimi i planit strategjik në BF-e.....	56
3.3	Rëndësia e biznesit familjar në ekonominë e një vendi.....	57
3.4	Krahasimi i bizneseve familjare në Kosovë me vendet tjera të BE.....	58
3.5	Përcaktuesit e suksesit dhe dështimit të BF-e.....	60
3.5.1	Cikli i jetës së BF-ë	62
3.5.2	Rritja e BF-ë dhe nevoja për riorganizim	63
3.5.2.1	Pengesat në rritjen e BF-ë	65
3.5.3	Roli i marketingun në suksesin e BF-ë.....	67
3.5.4	Menaxherët femra krahas menaxherëve meshkuj	68
3.5.5	Ndikimi i kapitalit në performancën e BF-ë.....	70
3.5.6	Ndikimi i moshës së menaxherëve dhe biznesit në performancën e BF-ë	71
3.5.7	Ndikimi i stilit menaxherial në performancën e BF-ë	73
3.6	Përmbledhja e kapitullit.....	75
KAPITULLI IV: METODOLOGJIA E KËRKIMIT		77
4.1	Burimet e informacionit dhe qasja e hulumtimit	78
4.2	Popullata dhe kampioni i studimit	80

4.3 Pyetësi dhe Intervista	81
4.4 Përpunimi i të dhënave	83
4.5 Pengesat dhe mënyra e mbledhjes së të dhënave.....	84
4.6 Përmbledhja e kapitullit.....	85
KAPITULLI I V	87
5.0 ANALIZA E TË DHËNAVE.....	87
5.1 Karakteristikat e menaxherëve	87
5.1.1 Cila gjeneratë është duke udhëhequr me biznesin	90
5.2 Karakteristikat e bizneseve familjare.....	93
5.2.1 Organizimi i biznesit familjar.....	101
5.2.2 Ndërlidhja e familjes me biznesin	105
5.2.3 Takimet formale dhe joformale në bizneset familjare	111
5.2.4 Punësimi i anëtarëve të familjes në BF.....	114
5.3 Performanca e bizneseve	119
5.3.1 Ndikimi i karakteristikave të menaxherëve dhe biznesit në suksesin e BF-ë	122
5.3.2 Arritja e përfitimeve të BF në tre vitet e fundit	125
5.3.3 Ndryshimet e BF me qëllim rritjen e përfitueshmërisë	127
5.3.4 Pozita konkurruese e BF-e në treg.....	131
5.3.5 Metodat e BF-e për të realizuar rritjen e fitimit.....	134
5.3.6 Transparenca në mes menaxherit dhe anëtarëve të familjes.....	140
5.3.7 Faktorët që ndikojnë në suksesin e BF-ë	145
5.4 E ardhmja e biznesit familjar.....	149
5.4.1 Ndryshimet në strukturën menaxhuese.....	154
5.4.2 Sfidat e BF-e në të ardhmen	156
5.6 Te dhenat e nxjerra nga intervista.....	158
KAPITULLI I VI.....	164
6.0 DISKUTIMET KONKLuzionet dhe Rekomandimet.....	164
6.1 Gjetjet kryesore të studimit.....	164
6.2 Kontributet, kufizimet dhe orientimet e kërkimeve në të ardhmen	175
6.2.1 Kontributet e punimit.....	176
6.2.2 Kufizimet dhe pengesat e punimit.....	180
6.2.3 Orientimi për studiuesit e ardhshëm.....	182

6.3 KONKLUSIONE	183
6.3.1 Karakteristikat e menaxherëve të BF-e.....	184
6.3.2Karakteristikat e BF-e me ndikim në performancën e tyre	186
6.4 REKOMANDIME.....	189

PËRMBAJTJA E TABELAVE

Table 1 Përfshirja e bizneseve familjare në tregun vendor	59
Table 2 Dallimi në mes menaxherit klasik dhe liderit	74
Tabela 3. Organizimi i biznesit familjar	102
Tabela 4. Ndërlidhja e biznesit me familjen	106
Tabela 5. Punësimi i anëtarëve të familjes.....	115
Tabela 6. Ndikimi i karakteristikave të menaxherëve dhe biznesit në suksesin e BF-ë	122
Table 7 Rritja e BF mbrenda tre viteve të fundit	125
Tabela 8. Ndryshimet e BF drejt rritjes së profitit	127
Tabela 9. Pozita konkurruese e BF-e	133
Tabela 10. Politikat e shitjes dhe rritja e profitit në BF-e	135
Table 11. Sa është përqindja mesatare e fitimit për tri vitet e fundit në kompaninë tuaj?	139
Tabela 12. Transparenca në menaxhimin e BF-ë.....	141
Tabela 13. Faktorët që kanë ndikuar në suksesin e BF-ë.....	145
Tabela 14. Kushtet e ofruara nga shteti për BF-e	147
Tabela 15. Planifikimi strategjik i BF-ë.....	150
Tabela 16. Sfidat me të cilat po ballafaqohen BF-e	156

PËRMBAJTJA E GRAFIKËVE

Grafiku 1. Gjinia e menaxherëve	88
Grafiku 2. Kush menaxhon me biznesin.....	89
Grafiku 3. Udhëheqja sipas gjeneratës.....	90
Grafiku 4. Niveli i arsimit.....	91

Grafiku 5. Mosha e menaxherit	92
Grafiku 6. Veprimtaria kryesore e bizneseve	93
Grafiku 7. Numri i punëtorëve.....	94
Grafiku 8. Qarkullimi vjetor	96
Grafiku 9. Eksporti i kompanisë	96
Grafiku 10. Menaxheri i biznesit familjar.....	98
Grafiku 11. Burimi i financimit	100
Grafiku 12. Takimet jo formale të biznesit familjar	111
Grafiku 13. Takimet formale të biznesit familjar	113
Grafiku 14. Përfaqësimi i anëtarëve që nuk janë pjesë e biznesit	114
Grafiku 15. Matja e performancës në BF.....	121
Grafiku 16. Trashëgimtarët e BF	153
Grafiku 17. Ndryshimet në strukturën menaxheriale	155

PËRMBAJTJA E FIGURAVE

Figura 1. Aftësitë e nevojshme menaxheriale për nivele të ndryshme të menaxhimit	24
Figura 2. Avantazhi konkurrues i bizneseve familjare.....	30
Figura 3. Ndërrurja e shqetësimeve të familjes me interesat e biznesit	36
Figura 4. Modeli i tre rrathëve	41
Figura 5 Konfiguracioni kulturor në firmën familjare	45
Figura 6 Modeli i trashëgimisë në biznesin familjar.....	47
Figura 7 Pregatitja e trashëgimtarit të ardhshëm	50
Figura 8 Cikli jetësor i biznesit familjar	62

SHKURTESAT

BF – Biznesi Familjar

SPSS – Paketa Statistikore për Shkenca Sociale

NVM – Ndërmarrje të vogla dhe të mesme

GDP – Bruto Produkti Vendor

BQK – Banka Qendrore e Kosovës

OECD – Organiata për Zhvillim dhe Bashkpunim Ekonomik

ATK – Administrata Tatimore e Kosovës

ARBK - Agjensioni për regjistrimin e bizneseve në Kosovë

Sh.P.K – Shoqëri me përgjegjësi të kufizuar

BQK – Banka Qendrore e Kosovës

BE – Bashkimi European

TVSH – Tatimi në vlerën e shtuar

KAPITULLI I

Hyrje

Aktualisht pothuajse në të gjitha vendet e botës Biznesi Familjar luan një rol shumë të rëndësishëm në zhvillimin ekonomik të vendit. Biznesi Familjar përbën formën më mbizotëruese dhe më të vjetër të organizimit të biznesit. Në shumë vende BF përfaqëson më shumë se 70% të biznesit në përgjithësi dhe luan një rol kyç në rritjen e numrit të të punësuarëve dhe në mirëqenien e shoqërisë. Bazuar në statistikat evropiane (Eurostat), 67% e të punësuarëve në sektorin privat në Evropë janë të punësuar nga NVM-të, ku shumica prej tyre janë biznese familjare, që përfaqësonë një pjesë mjaftë të madhe të ekonomisë së një vendi.

Me Biznes Familjar kuptojmë, kategorinë e bizneseve ku anëtarët e familjes janë të lidhur direkt me pronësinë e biznesit dhe me menaxhimin e tij. Edhe përkundër rëndësisë së madhe të kësaj kategorie të biznesit në zhvillimin e vendit, në shumë vende të Europës, e sidomos në Kosovë ende ka shumë për t'u bërë, në mënyrë që këto biznese të vazhdojnë të zhvillohen dhe shteti ynë të ketë rritje ekonomike pikërisht nga kjo kategori e biznesit. Për zhvillimin dhe rritjen e këtyre biznesve, problemi nuk qëndron vetëm në përkrahjen e vogël nga ana e qeverisë, mirëpo këtu kemi një problem shumë më të gjerë në menaxhimin e këtyre bizneseve, ku ndikojnë shumë faktorë të cilët po i dërgojnë këto biznese drejt dështimit dhe mbylljes së tyre.

Në këtë punim do të tentohet të bëhet identifikimi i këtyre faktorëve që po e ngufasin zhvillimin e biznesit familjar në Kosovë, dhe tentimi për të dhënë rekomandime për

tejkalimin e të gjitha pengesave që po i hasin bizneset familjare drejt rrugës së rritjes dhe zhvillimit të tyre. Ky punim do të synojë të arrijë ngritjen e vetëdijësimit tek kjo kategori e biznesit, se me zhvillimin dhe rritjen e të mirave në nivel individual, do të ndikojmë edhe në rritjen e mirëqenies së shoqërisë në tërësi dhe në rritjen e zhvillimit ekonomik të shtetit tonë. Arsyeja kryesore, se pse ky punim do t'i trajtojë bizneset familjare në veçanti është rëndësia e kësaj kategorie të biznesit në zhvillimin ekonomik të vendit, shqetësimi për shuarjen e shumë bizneseve të kësaj kategorie dhe nevoja që kanë BF-të për një plan strategjik të zhvillimit dhe një strukturë të mirëfilltë të menaxhimit.

Edhe në Kosovë, si çdo vend tjetër në tranzicion, ekziston një mungesë e madhe e aftësive thelbësore në menaxhimin e biznesit dhe aftësive teknike të prodhimit, siç është njohuria, aftësitë dhe informatat themelore, të cilat janë shumë të rëndësishme për fillimin dhe funksionimin e suksesshëm të biznesit, për aftësinë e planifikimit strategjik në biznes, për menaxhmentin organizativ e operacional dhe për analizën financiare. Si rezultat i këtyre aftësive esenciale të menaxhmentit dhe të atyre teknike, të cilat mungojnë, shumë ndërmarrës potencial nuk shprehin dëshirë të fillojnë bizneset e tyre apo të investojnë në aktivitetet me fitim të ulët. Disponueshmëria e informatave, trajnimeve dhe njohurive themelore të menaxhimit nga ndërmarrjet potenciale, dhe ato të reja, është e rëndësishme thelbësore për mbijetesën e tyre, për zhvillimin dhe për suksesin, për krijimin e zhvillimit ekonomik të vendit dhe për punësimin e një numri sa më të madhë të punëtorëve.

Është fakt që shumica e bizneseve familjare është me kohëzgjatje shumë të shkurtër, sepse themeluesi i tij e ndërpret qeverisjen, 95% e bizneseve familjare dështon dhe nuk e tejkalon brezin e tretë të pronarëve (Randel S. Carlock & John L. Ward, 2001). Shpesh herë, si

shkak për këtë është mospërgatitja e brezit të ardhshëm për qasjen me kërkesat e biznesit në rritje, si dhe me rritjen e kërkesave të familjes të rritur në numër. Në këtë punim do të rekomandohet që menaxherët e biznesit familjar, të punojnë vazhdimisht në instalimin e një strukture menaxhuese në biznes, duke arsimuar brezat e ardhshëm me qëllim për të rritur mundësinë që me rritjen e familjes të rritet edhe biznesi dhe mos të rrezikohet mbyllja e tij. Kërkesa për zhvillimin e ndërmarrjes, përkatësisht aktiviteteve ndërmarrëse, qoft në nivel të individit, familjes, ndërmarrjes, apo më gjerë, është njëkohësisht kërkesë për të mbetur gjallë (DRUCKER, 1986).

Nga kjo kuptojmë se çdo ndërmarrje duhet ta ketë një menaxhim të mirë dhe vazhdimisht ta trajtojë stafin e saj, nëpërmjet seminareve dhe trajnimeve të ndryshme, që të mund ta përballojë konkurrencën e tregut dhe ndryshimet në zhvillimin teknologjik. Njëkohësisht ndërmarrja nuk duhet të kënaqet me suksesin e arritur deri tani dhe të stagnojë aty ku ka arritur, por ajo duhet vazhdimisht të angazhohet në zgjerimin e biznesit apo në hapjen e ndonjë biznesi të ri, në krijimin e kushteve sa më të mira të punëtorëve dhe në rritjen e cilësisë së mallit në mënyrë që klientet të jenë gjithmonë të kënaqur me prodhimet apo shërbimet e ndërmarrjes.

1.1 Rëndësia dhe arsyeshmëria e studimit

Dëshira e madhe për të dhënë një kontribut sado të vogël për zhvillimin ekonomik të vendit tim, rëndësia që kanë Bizneset Familjare në këtë zhvillim, njohja nga afër me shumë probleme me të cilat po ballafaqohen BF-të, mbyllja e shumë BF-e, hezitimi për hapjen e bizneseve të reja, janë arsyet kryesore që më kanë shtyrë të bëjë një hulumtim sa më të detajuar rreth këtyre bizneseve. Në këtë punim do të ofrojë një pamje më të qartë të rritjes

së biznesit familjar dhe faktorëve kritikë që ndikojnë në suksesin apo mosp suksesin e tyre. Ndarja e Bizneseve Familjare në kategori të veçant të biznesit, në shumë vende të zhvilluara dhe shkrimet e shumë autorëve të njohur të ekonomisë janë tregues shumë domethënës për rëndësinë e kësaj kategorie të biznesit në zhvillimin e vendit. Gjithashtu duke e parë se në vendin tonë ka shkrime dhe literaturë jo të mjaftueshme për një temë kaq të rëndësishme, unë shpresoj që ky punim të jetë motiv dhe të nxisë edhe ekonomistët e tjerë që të kryejnë hulumtime të tjera mbi Bizneset Familjare. Duke bërë një krahasim me literaturën e autorëve të huaj do të paraqesë strategjinë e menaxhimit të bizneseve tona familjare në krahasim me bizneset e huaja duke i paraqitur kështu të metat dhe përparësitë e menaxhimit të këtyre bizneseve. Strategjia e menaxhimit të BF-ve në vendet më pak të zhvilluara duhet të jetë e përshtatur me karakteristikat e veçanta të shoqërisë, si kultura, sistemet politike, ekonomike dhe administrative.

Prej këtij hulumtimi shpresoj që të paraqesë rezultate pozitive me anë të të cilave të tregojë se Kosova edhe pse vend i vogël në Europë, ka potencial si gjeografik, ashtu edhe intelektual dhe fizik, për rritjen dhe zhvillimin e këtyre bizneseve duke u përgatitur gjithmonë që në të ardhmen, të jenë konkurente në tregun global. Për të realizuar këtë duhet të motivohemi gjithmonë dhe të jemi sipërmarrës jo vetëm në hapjen e bizneseve të reja, por edhe në ndryshimin e strukturës së menaxhimit të bizneseve aktuale nga menaxhimi klasik i udhëheqësit të biznesit në menaxhimin modern, ku menaxheri është lideri i biznesit. Sipërmarrësi është ai njeri, që duke bashkuar një sërë gjërash si paratë, materialet, dhe punën i kthen ato në produkt të ri, në biznes, në një proces produktiv ose në një organizëm të përmirësuar (Kërçini, 2008). Si rezultat i këtij hulumtimi pretendohet të

përmirësohet gjendja Bizneseve Familjare në Kosovë, do të ngritet niveli i aftësisë së këtyre ndërmarrjeve për të konkuruar me ndërmarrjet jasht Kosovës dhe në këtë mënyrë do të ndikojë në një zhvillim më të hovshëm të ekonomisë së vendit.

1.2 Përfitimet e studimit

Ky studim do t'i shtohet literaturës ekzistuese në lidhje me bizneset familjare në Kosovë si dhe do të ketë vlera praktike për menaxherët aktual të BF-ve dhe për individët që mendojnë të hyjnë në fushën e biznesit.

Njohuritë dhe përvojat e këtijë studimi, do të jenë të dobishme për hartimin e planeve strategjike afatgjate të bizneseve familjare dhe trajnimin e kuadrove, që mund të kontribojnë në ngritjen e zhvillimit ekonomik të vendit.

Ky studim do të jetë mjaft i rëndësishëm sidomos tani kur ekonomia e Kosovës është ende e re dhe BF-të janë kontribuesit kryesorë në GDP-në e vendit.

Punimi do të ketë rëndësi të veçantë edhe për kuadrot profesionale që mendojnë të merren me studimin e menaxhimit në përgjithësi dhe menaxhimit strategjik të BF-ve në veçanti.

Në këtë punim synohet të jepen rekomandime, që mundësojnë rritjen dhe vazhdimësinë e efikasitetit të menaxhimit strategjik të BF-ve , duke rritur kështu mirëqenien e shoqërisë në tërësi.

Nëse menaxherët e bizneseve të vogla dhe të mesme do të përfitojnë nga përfundimet e këtij studimi dhe do të zbatojnë ndryshimet në bizneset që drejtojnë, kjo do të ishte dhe një përfitim jo vetëm për bizneset familjare por edhe për gjithë ekonominë e vendit.

1.3 Përcaktimi i problemit

Shumë pak BF-e në Kosovë po arrijnë të zhvillohen dhe të qëndrojnë konkurente të forta në treg. Nga kjo del se është shumë e rëndësishme të bëhet një hulumtim rreth problemeve me të cilat po ballafaqohen këto biznese, si dhe t'i identifikojmë faktorët negativë që po ndikojnë në pamundësinë e zhvillimit të këtyre bizneseve. Çdo biznes familjar që të zhvillohet dhe të vazhdojë suksesin e tij, duhet të ketë një vizion të qartë dhe një plan strategjikë për të përcaktuar trashëgimtarin për udhëheqjen e BF, ose në të kundërtën me kalimin e kohës detyrohet të mbyllet. Me mbylljen e këtyre bizneseve, nuk humb vetëm pronari apo menaxheri, por i shkurtohen të ardhurat edhe shtetit, nga tatimet që i ka paguar ndërmarrja dhe rritet numri i të papunëve, për numrin e personave që kanë qenë të punësuar në ndërmarrje. Pra esenca e përmbajtjes së këtij punimi doktoral do të jetë, diagnostifikimi i zhvillimit të Biznesit Familjarë në Kosovë, si dhe faktorët që ndikojnë në suksesin ose mosuksesin e tyre. Në Kosovë shumica e ndërmarrjeve janë biznese familjare dhe në to punojnë dy apo më shumë anëtarë të familjes. Menaxhimi i këtyre ndërmarrjeve bëhet nga kryefamiljari apo një anëtarë tjetër i familjes i cili është më i madhë në moshë dhe të gjitha vendimet rreth ndërmarrjes shpesh i merr vetëm ai duke e respektuar kështu më të madhin sipas zakonit shqipëtar. Mirëpo, nuk do të thotë se gjithmonë kryefamiljari ka prirje dhe është i aftë për ta menaxhuar biznesin dhe shpesh kjo është edhe arsyeja pse bizneset në Kosovë mund të dështojnë.

1.4 Qëllimi i studimit

Qëllimi i këtij punimi është të bëhet diagnostifikimi i gjendjes aktuale të Bizneseve Familjare në Kosovë, menaxhimi i tyre, dhe identifikimi i pengesave që ngulfasin

zhvillimin e aktivitetit të tyre, duke identifikuar njëkohësisht edhe nevojat dhe kërkesat e kësaj kategorie të biznesit për përmirësimin e gjendjes, avancimin e proceseve zhvillimore dhe zhvillimin e trendeve pozitive në aspektin strategjik.

Gjithashtu, do të synohet të identifikohen karakteristikat e bizneseve familjare dhe karakteristikat e menaxherëve të bizneseve familjare të cilat ndikojnë në rritjen e suksesit dhe përfitueshmërisë së biznesit familjar në Kosovë.

Karakteristikat e menaxhereve të biznesit familjar që do të eksploroehen në këtë studim janë: gjinia, mosha, arsimimi, aktivitetet menaxheriale dhe kënaqesia nga mbështetja e komunitetit. Karakteristikat e bizneseve familjare që do të shqyrtohen në këtë studim janë: madhësia e biznesit, nëse biznesi bazohet në shtëpi, mosha e biznesit, problemet e biznesit, detyrimet e biznesit, problemet me likuiditetet e biznesit, etj.

Rëndësi e veçantë do t'i kushtohet edhe mënyrës aktuale të menaxhimit të bizneseve familjare në Kosovë, dhe stilit të menaxhimit, që do të preferonin menaxherët aktual ta aplikonin, në të ardhmen në bizneset e tyre me qëllim rritjen e performancës dhe suksesit të biznesit familjar.

1.5 Objektivat e punimit

. Objektivat përmes së cilave synojë të përmbushë qëllimet e këtij punimi janë:

- ✓ Të shqyrtojë marrëdhënien midis karakteristikave të menaxhereve të bizneseve familjare dhe suksesit dhe përfitueshmërisë së biznesit familjar.
- ✓ Te shqyrtojë marrëdhënien midis një sërë karakteristikash të bizneseve familjare dhe suksesit dhe përfitueshmërisë së biznesit familjar.

- ✓ Të shqyrtojë faktorët që përcaktojnë suksesin dhe përfitueshmërinë në tërësi në bizneset familjare.
- ✓ Të identifikohet dhe vlersohet gjendja aktuale e bizneseve familjare në Kosovë.
- ✓ Të vlerësohet, se a ndikon stili apo mënyra e menaxhimit në motivimin e stafit të biznesit familjar dhe në rritjen e suksesit dhe përfitueshmërisë së tij.

1.6 Hipotezat dhe pyetjet kërkimore

Në këtë punim synohet të bëhet një analizë e përgjithshme rreth BF-e në Kosovë dhe rreth mënyrës së operimit të veprimtarive të tyre në vedin tonë. Për t'i arritur këto objektiva, punimi do të japë përgjigje në pyetjet e mëposhtme:

1. Cilat karakteristika të menaxherëve të bizneseve familjare (si gjinia, mosha, arsimimi, stili i menaxhimit, kënaqesia dhe pranueshmëria e komunitetit), shoqërojnë suksesin dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar?
2. Cilat karakteristika të biznesit familjar (si madhësia e biznesit, biznesi i bazuar në shtëpi, mosha e biznesit, problemet e biznesit, detyrimet e biznesit dhe likuiditetet e biznesit) shoqërojnë suksesin dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar?

Përgjigjet në këto pyetje do të mirren varësisht nga këndvështrimi dhe nga gjykimet e menaxherëve dhe jo nga shifra të caktuara financiare.

Gjithashtu në këtë punim do të tentohet të jepet një përgjigje rreth ngritjes së hipotezave, se sa janë të qëndrueshme dhe të aplikueshme tek kjo kategori e biznesit.

Hipotezat e ngritura në këtë punim janë:

H1: Sa më i lart të jetë niveli i arsimit tek menaxheri i biznesit familjar, aq më shumë sukses do të ketë biznesi dhe aq më e lartë do të jetë përfitueshmëria e tij.

H2: Menaxherët meshkuj të bizneseve familjare sigurojnë një përfitueshmëri më të madhe për biznesin dhe kanë më shume sukses se sa menaxherët femra.

H3: Menaxherët e bizneseve familjare me jetëgjatësi më të madhe në treg kanë më shumë përfitueshmëri dhe sukses në bizneset familjare.

H4: Ndryshimi i stilit të menaxhimit nga ai klasik në stilin kreativ të menaxhimit ndihmon në rritjen e biznesit me hapa më të shpejt dhe në qëndrimin si konkurrent i fort në treg.

1.7 Metodat e hulumtimit (kërkimit)

Në këtë punim të doktoraturës kryesisht janë përdorur metodat standarde dhe të përgjithshme shkencore– kërkimore si dhe hulumtuese. Duke qenë se objektivi i këtij studimi është menaxhimi i BF-ve në një vend në zhvillim siq është Kosova dhe duke parë se ka shumë pak shkrime dhe hulumtime në këtë drejtim atëherë mund të konstatojmë se ky studim mund të jetë një studim eksplorues.

Përzgjedhjen e metodave të përdorura në këtë punim, e kam bërë në bashkpunim të ngushtë me mentoren dhe nga konsultimet me profesor dhe ekspert të fushës së kërkimit shkencorë.

Metodat e aplikuara në punim janë:

Metoda kuantitative (sasiore) dhe kualitative (cilësore), për mbledhjen e të dhënave.

Përdorimi i metodave cilësore dhe sasiore i të dhënave do të ofrojë mundësi jo vetëm për të

testuar hipotezat por edhe të thellohem në çdo çështje të ngritur nëpërmjet pyetjeve të kërkimit. Këto të dhëna do t'i mbledhë duke përdorur plotësimin të pyetësorëve nga ana e menaxherëve të kompanive të ndryshme. Kjo do të më ndihmojë të bëjë krahasimin e variablave të ndryshme të përdorura për të testuar hipotezat e parashtruara.

Metoda intervistuese të cilën do ta aplikojë me profesor dhe ekspert të fushës së ekonomisë. Me anë të kësaj metode do të nxjerrë dhe do të analizojë të dhënat nga mendimet dhe idet e ekspertëve të fushës së menaxhimit për Bizneset Familjare dhe këto të dhëna do t'i përpunojë në mënyrë që të nxjerrë një përfundim sa më aktual për gjendjen reale të këtyre bizneseve. Përmes kësaj interviste do të analizohet gjendja bizneseve familjare në Kosovë, shikuar nga prizmi i ekspertëve të fushës së ekonomisë duke bërë kështu që punimi të jetë më cilësor.

Metoda analitike me anë të së cilës do të bëhet një analizë e thellë e literaturës përkatëse të menaxhimit të bizneseve, janë analizuar në detaje të gjitha gjetjet nga nxjerrja e të dhënave përmes pyetësorëve si dhe janë përpunuar dhe analizuar në hollësi idetë dhe mendimet e ekspertëve të ndryshëm të ekonomisë të cilat janë nxjerrë përmes intervistës dhe pastaj në bazë të këtyre analizave pretendohet të jepet një kontribut i imi sado modest për shtyrjen e këtyre bizneseve edhe një hap drejt zhvillimit. Të dhënat do të përpunohen përmes programit SPSS dhe të gjitha rezultatet do të prezentohen përmes tabelave dhe grafikëve.

1.8 Kufizimet e punimit

Ky hulumtim do të jetë i kufizuar në këto aspekte:

- Identifikimi i bizneseve familjare, sepse kjo kategori e biznesit nuk është e ndarë si kategori e veçant e biznesit në Kosovë.

- Cilësia e këtij hulumtimi varet nga sinqeriteti dhe besueshmëria e menaxherëve të bizneseve familjare të cilët i janë përgjigjur pyetësorit.
- Hulumtimi do të jetë i kufizuar vetëm në rajonin e Prizrenit. Zgjerimi i hulumtimit edhe në qytete të tjera të Kosovës do të ishte shumë më përfaqësues.
- Hulumtimi do të jetë i kufizuar vetëm në format e menaxhimit të bizneseve familjare.

1.9 Struktura e punimit

Punimi është i ndërtuar nga gjashtë kapituj. Në *kapitullin e parë* bën pjesë hyrja e studimit e cila nis me rëndësinë dhe arsyen e ndërmarrjes të këtij punimi. Ky kapitull diskuton objektivat e kërkimit si dhe pyetjet dhe hipotezat që ky studim do t'i adresojë. Në pjesën e fundit të këtij kapitulli, prezantohet metodologjia e studimit, qëllimi dhe sfidat dhe kufizimet e këtij studimi.

Kapitulli i dytë shqyrton literaturën bashkëkohore të menaxhimit të biznesit familjar. Në këtë pjesë të punimit do të paraqiten ide të ndryshme të autorëve të ndryshëm rreth Menaxhimit të Biznesit Familjar, ku kryesisht do të paraqitet përkufizimi për familjen dhe biznesin familjar, do të shtjellohen përparësit dhe të metat e biznesit familjar. Duke ditur rëndësinë e marrjes së vendimeve nëcdo biznes për zhvillimin e veprimtarisë së tyre edhe bizneset familjare marrin vendime të ndryshme dhe në forma të ndryshme për të ardhmen e tyre. Gjithashtu në këtë pjesë do të shqyrtohen edhe format e marrjes së vendimeve të bizneseve familjare si dhe roli i komunikimit në zhvillimin e biznesit.

Pra në këtë pjesë kryesisht do të mbulohet pjesa teorike mbi menaxhimin dhe format organizative të bizneseve familjare, roli që ka familja në zhvillimin e biznesit duke ndikuar kështu në rritjen e mirëqenies dhe në zhvillimin sa më afatgjatë të biznesit.

Kapitulli i tretë ka të bëjë me karakteristikat e funksionimit të biznesit familjar në nivel vendi. Edhe kjo pjesë do t'i takojë aspektit teorik ku do të tentohet të jepen disa vlerësime teorike për rëndësinë e bizneseve familjare në vend. Këtu do të paraqiten pengesat e brendshme dhe të jashtme të bizneseve familjare në vend të cilat po e bëjnë të pamundur zhvillimin e këtyre bizneseve. Në këtë pjesë do të paraqitet edhe mënyra se si menaxhohen këto biznese në krahasim me format tjera të bizneseve dhe sa kanë ndikim në rritjen e buxhetit të Kosovës.

Kapitulli i katërt ka të bëjë me metodologjinë e kërkimit. Qëllimi i këtij kapitulli është që të shpjegohet metodologjia e zgjedhur e kërkimit që është përdorur në këtë studim. Këtu do të diskutohet më në detaje rreth përcaktimit të mostrës, rreth mbledhjes së të dhënave dhe analizimit të këtyre të dhënave. Në këtë punim menaxhimi i biznesit familjar është kategorizuar si një studim rasti që ndihmon për të kuptuar praktikën e menaxhimit në këtë kategori të bizneseve në Kosovë.

Kapitulli i pestë ka të bëjë me analizën e rezultateve të studimit. Në këtë pjesë do të paraqitet gjendja aktuale e bizneseve familjare të komunës së Prizrenit. Këtu do të prezntohen të gjitha rezultatet e fituara nga përpunimi i të dhënave me programin SPSS. Gjithashtu këtu do të paraqiten të gjitha analizat e përdorura përmes të cilave do të bëhet i mundur testimi i hipotezave.

Kapitulli i gjashtë është pjesa e diskutimeve dhe rekomandimeve. Në këtë pjesë do të paraqiten të gjitha gjetjet e mia nga puna në teren. Pas analizës së problemeve të kësaj kategorie të bizneseve, to të mundohem të japë një kontribut modest, me anë të rekomandimeve për tejkalimin e këtyre problemeve. Gjithashtu shpresojë që nga ky punim të burojnë tema të reja të cilat do të kenë nevojë të diskutohen në të ardhmen nga ekspert apo hulumtues të ndryshëm të fushës së ekonomisë.

Në kapitullin e shtatë do të prezantohet literatura e përdorur. Për ta kompletuar punimin do të përdorë kryesisht literaturën vendore dhe atë ndërkombëtare, gjithashtu do të përdoren mendime të ndryshme nga ekspert të ekonomisë dhe rezultatet e pyetësorëve të cilët do të plotësohen nga menaxher të Bizneseve Familjare të rajonit të Prizrenit si dhe literatura e marrur nga burime të ndryshme të internetit

1.10 Përmbledhja e kapitullit

Në këtë kapitull është diskutuar kryesisht për rëndësinë dhe arsyeshmërinë e këtij punimi që ka të bëjë veçanërisht me bizneset familjare. Janë prezantuar qëllimet dhe objektivat e këtij punimi si dhe është diskutur për përfitimet që do t'i kenë bizneset dhe studiuesit e ardhshëm pas përfundimit të këtij studimi. Pjesa tjetër e këtij kapitulli ka të bëjë me shtrimin e hipotezave dhe pyetjeve kërkimore si dhe me metodologjinë që do të përdoret në realizimin e plotë të këtij punimi dhe në arritjen e përfundimeve sa më cilësore me anë të të cilave do të tentohet të ndihmohen bizneset familjare drejt zhvillimit dhe rritjes së veprimtarisë së tyre. Krejt në fund kemi diskutuar për kufizimet me të cilat kemi të bëjmë në këtë punim si dhe është prezantuar struktura e plotë e punimit.

KAPITULLI I II

2. KONCEPTET BASHKËKOHORE TË MENAXHIMIT TË BIZNESIT FAMILJAR

2.1 Përcaktimi i biznesi familjar

Nevoja për mirëqenien e familjes dhe për krijimin e të mirave materiale për familjen ka shtyr njerëzit të merren me tregti të ndryshme që në kohët e hershme të lindjes së njerëzimit. Që nga ajo kohë ekonomia në përgjithësi ka evoluar dhe tani kemi kategori të ndryshme të bizneseve, ku për qëllim kryesorë kanë përfitimin nga veprimtaria e tyre. Bizneset familjare do të vijojnë të përfaqësojnë një faktor të rëndësishëm të kapitalizmit botëror për të ardhmen sipas (Wooldridge, 2015). Autorëtë shumtë, të huaj dhe vendorë, kanë dhënë mendime dhe përshkrime të ndryshme rreth biznesit familjar. Biznesi familjar është një kompani në të cilën anëtarët e familjes janë të përfshirë direkt në pronësinë apo funksionimin e tij (Kërçini, 2008).

Mendime të ngjashme kemi edhe nga autorë të huaj, si (Bowman-Upton, 2000) i cili thotë, se biznesi familjar është ai biznes ku shumica dërmuese e pasurisë, ose kontrolli i biznesit, është në duart e një familjeje të lidhur drejtpërsëdrejti në biznes. Sipas tij anëtarët e familjes që janë të kyçur në biznes, janë pjesë e sistemit të punës por edhe pjesë e sistemit të familjes, gjë që nënkupton se këto dy sisteme përkojnë njëra me tjetrën. Një kompani konsiderohet si një biznes familjarë vetëm atëherë, kur ajo identifikohet ngushtë me të paktën dy breza të një familje dhe kur kanë një ndikim të përbashkët në politikën e kompanisë dhe mbi interesat dhe objektivat e familjes (Donnelley, 1964). Autorët (Fred Neubauer & Alden Lank, 1998), biznesin familjar e përcaktojnë si një pronësi, partneritet, korporatë apo formë e organizimit të biznesit ku kontrolli dhe vota për marrjen e

vendimeve është në duart e një familje të caktuar. Më konkretisht në BF kontrolli dhe votimi është i përcaktuar nga anëtarët e familjes, për të ushtruar liri mbi marrjen e vendimeve të mëdha, duke përfshirë në mënyrë të veçantë në zgjedhjen e drejtorëve të kompanisë (Dennis Leech & John Leahy, 1991).

Biznesi familjar klasifikohet si ndërmarrje, ku kapitalin bazë e kontrollojnë apo menaxhojnë dy ose më tepër anëtarë të familjes, me tendenca të qarta për t'u trashëguar në brezat që vijnë, në mënyrë që të ruhet pasuria në familje (Ademi, 2008).

2.2 Themeluesi i biznesit familjar

Zhvillimi i sipërmarrjes dhe biznesit familjar është shumë i rëndësishëm për ekonominë e vendit, mirëpo, ka edhe shumë kufizime sidomos në ekonomitë e vendeve në tranzicion. Krijimi i bizneseve të reja në vendet në tranzicion konsiderohet si një komponent kritik për transformimin ekonomik të këtyre vendeve (Chris Woodruff & Kristi McMillan, 2002). Bizneset e reja familjare ndihmojnë në procesin e ristrukturimit duke ofruar praktika më të mira pune në krahasim me kompanitë shtetërore, demonopolizimin e ndërmarrjeve monopole, dhe rritjen e numrit të të punësuarve (Winiecki, 2003). Edhe përkundër rëndësisë, shumë biznese familjare në ekonomitë në tranzicion, nuk kanë qenë në gjendje të rriten dhe kanë dështuar në rolin e tyre transformues (Simon Johnson, Gary Loweman, 1995). Menaxhimi dhe mbajtja e një biznesi familjar gjallë, është ndoshta puna më e vështirë në tokë (Eugen, 2004). Shumica e menaxherëve familjarë i përcaktojnë qëllimet e tyre duke e pasur në fokus biznesin. Bizneset familjare e kanë të kufizuar edhe qasjen ndaj tregjeve kapitale, menaxherët e tyre janë të orientuar drejt klientëve të tyre dhe janë të gatshëm të marrin rreziqe shumë më të mëdha se sa menaxherët e tjerë. Përgjegjësia

kryesore e këtyre sipërmarrësve është: Pasurimi i familjes dhe zhvillimi i biznesit familjar(Erwin J. Frasl & Hannah Rieger, 2007). Themeluesi i biznesit familjar në të shumtën e rasteve është edhe lideri i biznesit, ai shpesh e mban të njëjtin emër më atë të kompanisë. Rëndësi të veçantë për suksesin e kompanisë ka edhe mundësia e takimit si të klientëve ashtu edhe të punëtorëve me liderin e tyre. Personaliteti i liderit të biznesit familjar është i përhapur në të gjithë kompaninë, dhe kujdesi e afërsia e tij me punëtorët është një motiv shtesë për të punuar së bashku në zhvillimin e biznesit (Wagner, 2007). Karakteristikat e një sipërmarrësi në biznesin familjar janë të përcaktuara nëpërmjet shtatë cilësive sipas (Kërçini, 2008):

- ✓ Sipërmarrësi duhet të marrë mbi vete riskun,
- ✓ Të jetë specialist në fushën e caktuar,
- ✓ Të udhëhiqet nga objektivat,
- ✓ Të jetë i pavarur,
- ✓ Të dijë të veçojë idetë e mira,
- ✓ Të ketë rezistencë fizike dhe
- ✓ Të jetë punëtor i zellshëm.

2.3 Menaxhimi i biznesit familjar në etapat e rritjes

Shumë biznese familjare e sidomos ato që janë mikro biznese kanë një strukturë të thjeshtë apo ndoshta edhe mund të themi që nuk kanë fare strukturë të menaxhimit. Në këto biznese shumicën e punëve i kryen themeluesi i biznesit i cili është njëherit edhe menaxheri dhe

marrësi i vendimeve kryesore të ndërmarrjes. Sipas një studimi të (Poutziouris, 2004), në Institutin e Qipros të gjitha bizneset që janë të listuara si biznese familjare, i kanë tejkaluar rivalët e tyre që janë me statut si biznese jo-familjare me rreth 40% për nga performanca dhe përfitueshmëria. Mirëpo, me rritjen e biznesit ndërmarrja është e detyruar ta ndërtojë një strukturë të menaxhimit duke i deleguar punët tek vartësit qofshin ata anëtarë të familjes apo jo. Zhvillimi i kësaj strukture të menaxhimit e rritë besimin në mes anëtarëve të familjes dhe e bashkon familjen duke e rritur në të njëjtën kohë shansin për të realizuar qëllimet e kompanisë drejt zhvillimit. Përbërja kryesore e strukturës së menaxhimit familjar është:

- ✓ Dekreti Familjar. – I cili nënvizon vizionin familjar, misionin dhe rregullat mbi mardhëniet e anëtarëve të familjes në biznes dhe
- ✓ Strukturat familjare. – të cilat mund të kenë forma dhe qëllime të ndryshme, psh, kuvendi familjar, këshilli familjar dhe komisionet e ndryshme familjare (Corporation, 2007).

Pra nga e gjithë kjo që u cekë më lart po shohim se pa një strukturë formale të menaxhimit, bizneset familjare nuk mund të tentojnë të ecin drejt zhvillimit dhe rritjes së veprimtarisë së tyre. Procesi i vendosjes së rregullave, sipas të cilave duhet të punojë biznesi në teorinë e menaxhmentit njihet si formalizim i marrëdhënieve ose ndryshe vendosje dhe respektim i standardeve të punës (Ademi, 2008).

2.3.1 Struktura organizative e BF-ve

Nga praktika e qeverisjes korporative shohim se, një strukturë e mirë organizative, u mundëson pronarëve kontrollë më të mirë dhe funksionim më të suksesshëm të kompanisë. Struktura e bizneseve jo familjare është më e detajuar në krahasim me strukturën e biznesit familjar. Derisa në bizneset jo-familjare të gjithë anëtarët i kanë të ndara punët dhe përgjegjësit, në biznesin familjar shpesh ndodhë që një anëtarë i familjes të ketë shumë role dhe përgjegjësi në të njëjtën kohë. Sipas (Corporation, 2007) struktura organizative e bizneseve familjare mund të ndërtohet nga këta anëtarë:

- ✓ Pronarët (Aksionarët)
- ✓ Drejtorët (Bordi drejtues)
- ✓ Menaxherët (Menaxherët e lart të mbrendshëm dhe të jashtëm)
- ✓ Punonjësit e tjerë (Anëtarë të familjes ose jo-anëtarë)

2.3.1.1 Pronarët (Aksionarët)

Pronarët në një biznes familjar mund të jenë pjesë aktive e biznesit dhe te mos jenë pjesë e biznesit por vetëm në rolin e aksionarit. Pikërisht për shkak të kësaj strukture mund të ndodhë që ndonjëherë të lindin konflikte në mes të pronarëve. Ky konflikt mund të ndodhë në momentin e dilemës në mes shpërndarjes së dividendës apo ri-investimit të fitimit në biznes (Riinvest, 2015). Një pronar i cili gjithashtu mban pozitë menaxheriale dhe ka një pagë të rregullt është zakonisht kundër shpërndarjes së dividendës, ndërsa në anën tjetër, pronari i cili nuk është i përfshirë në ndonjë pozitë menaxheriale insiston në shpërndarjen e dividendës, pasi ky mund të jetë burimi i vetëm i të ardhurave të tij.

2.3.1.2 Drejtorët (Bordi drejtues)

Në shumicën e bizneseve familjare është praktikë që në bordet udhëheqëse të sigurohen vendet për anëtarët e familjes ose në raste të rralla për persona të besueshëm po që nuk janë anëtarë të familjes. Kjo praktikë në përgjithësi përdoret si mënyrë për kontrollin familjar mbi udhëheqjen e biznesit dhe shumica e vendimeve të rëndësishme është marrë nga drejtorët që janë anëtarë të familjes (Corporation, 2007). Edhe në këtë rast drejtorët që i takojnë familjes, por nuk janë të punësuar në biznes, e presin në gjdo kohë ndarjen e dividendës, për dallim nga drejtorët aktiv në kompani të cilët janë të prirur t'i ri-investojnë fitimet e kompanisë. Pikërisht për shkak të këtyre pikpamjeve kontradiktore mund të lindin konflikte serioze në bordin drejtues dhe të pamundësojë funksionimin e tij.

2.3.1.3 Menaxherët (Menaxherët e lart të mbrendshëm dhe të jashtëm)

Menaxherët në biznesin familjar mund të jenë anëtarë të familjes apo edhe menaxherë të jashtëm - jo anëtar. Sikur tek bordi i drejtorëve edhe te pozitat e menaxherëve të lart në të shumtën e rasteve familja ka tendencë t'i plotësojë me anëtarë të familjes. Puna e menaxherit ka të bëjë me ata persona apo individë të cilët merren me punë menaxherike të orientuara në realizimin e qëllimeve të ndërmarrjes (Ramosaj, 2005). Ky mund të jetë edhe faktori kryesor për shkak të të cilit mund të lindin konfliktet mes menaxherëve familjar dhe jo-familjar, ngase, menaxherët jo-familjar janë të prirur t'i kryejnë punët në mënyrë profesionale dhe nuk janë të ndikuar nga emocionet familjare. Menaxherët e lart nuk janë përgjegjës për marrjen e vendimeve strategjike, por janë përgjegjës për zbatimin e vendimeve dhe politikave strategjike të përcaktuara nga bordi drejtues, duke u përfshirë në operacionet e përditshme të kompanisë (Riinvest, 2015).

2.3.1.4 Punonjësit e tjerë (anëtarë të familjes ose jo-anëtar)

Punëtorët e çdo biznesi janë po aq të rëndësishëm sa menaxherët, drejtorët apo edhe themeluesi i biznesit. Nuk mund të mendohet që rritja e një biznesi familjar të ndodhë pa punëtorë apo vetëm me punëtorë që janë anëtarë të familjes. Kategorisë së të punësuarve që nuk janë anëtarë të familjes, i takojnë të gjithë punëtorët që nuk kanë kurrfarë relacioni me familjen (Ademi, 2008). Edhe tek punëtorët mund të ketë konflikte mes punëtorëve që janë anëtarë të familjes dhe jo anëtarëve. Konflikte mund të ketë edhe në mes anëtarëve të familjes që janë pjesë e biznesit dhe atyre që nuk janë pjesë e biznesit. (Fred Neubauer, Alden G. Lank, 1998) informacionin në kompani e paraqesin si elementin më kryesorë të këtij konflikti. Ata japin idenë se anëtarët e familjes të cilët janë të përfshirë në punën e biznesit familjar kanë qasje të drejtpërdrejtë me informatat, përse kohë që anëtarët që nuk janë direkt të përfshirë në biznes, nuk mund të marrin informatat në të njëjtën mënyrë. Rekomandohet që bordet drejtuese të bizneseve familjare duhet të sigurohen që të mos ketë diskriminim në mes pjesëtarëve të familjes dhe anëtarëve të tjerë dhe të sigurojë komunikime të rregullta me të gjithë punonjësit e të gjitha niveleve qofshin ata anëtarë të familjes ose jo(Riinvest, 2015).

2.3.2 Institucionet në bizneset familjare

Si çdo organizatë tjetër edhe biznesi familjar ka nevojë për institucionet e veta me anë të të cilave të gjithë anëtarët që janë pjesë e familjes, por edhe e biznesit, mund të informohen për më të rejat e biznesit dhe t'i shpalosin idetë dhe mendimet e tyre për të ardhmen e kompanisë, duke ndikuar kështu edhe në harmoninë midis anëtarëve të familjes dhe

biznesit. Institucionet më të rëndësishme në biznesit familjar mund të jenë (Corporation, 2007):

- ✓ Asambleja familjare,
- ✓ Këshilli familjar dhe
- ✓ Zyra familjare.

Është e rëndësishme të ceket, se jo të gjitha bizneset familjare kanë nevojë për institucione të tilla. Themelimi i një institucioni të tillë varet nga madhësia e biznesit, shkalla e zhvillimit të familjes, numrit të anëtarëve të familjes dhe shkallës së përfshirjes së tyre në biznes. Pra, nevoja për rritjen dhe zhvillimin e ndërmarrjes e sjellë edhe nevojën për ristrukturimin të menaxhimit të kësaj ndërmaje (Ramosaj, 2005).

Asambleja familjare. – Ndryshe mund të quhet edhe si forumi familjar, dhe takimet e tyre mund të quhen takime familjare apo mbledhje familjare. Këto takime mbahen në ambiente jasht kompanisë shpesh njihen si takime jo formale por vetëm mbledhje familjare. Këto mbledhje u mundësojnë themeluesve që të komunikojnë mbi vlerat familjare, të shkëmbejnë ide të reja biznesi dhe të përgatisin brezat e ardhshëm të udhëheqjes së biznesit familjar (Corporation, 2007). Për mjaft pjesmarrës këto mbledhje mund të jenë e vetmja mundësi për të diskutuar problemet dhe shqetësimet e tyre në një atmosferë jokonfrontuese (Kërçini, 2008).

Këshilli familjar.– Këshilli familjar është një trup punues qeverisës që zgjidhet nga asambleja familjare, nga vet anëtarët e saj, për shqyrtimin e çështjeve të biznesit

familjar(Corporation, 2007). Këshilli familjar definohet si një mjet organizativ dhe i planifikimit strategjik për një familje, ku anëtarët e familjes takohen për të diskutuar politikat, vlerat dhe drejtimet për të ardhmen e biznesit familjar(Kërçini, 2008).

Zyra familjare. – Zyrat familjare janë shumë të zakonshme mbrenda një familje të madhe dhe të pasur në biznes, anëtarët e të cilës shprehin nevojë për të marrë këshilla për financim personal, veprime bankare, kalkulime etj(Corporation, 2007).

2.4 Përdorimi i burimeve për rritjen e performancës te BF-e

Në rritjen e performancës së bizneseve familjare, padyshim se, ndikon edhe përdorimi i burimeve të kompanisë nga ana e menaxhmentit. BF-e për të rritur performancën e tyre duhet patjetër t'i analizojnë në mënyrë reale burimet që i kanë, aftësitë që i zhvillojnë dhe avantazhet konkurruese në raport me bizneset tjera, pavarësisht, se a janë ato të qëndrueshme apo jo. Thelbësore për biznesin është arritja e qëllimeve të vendosura duke i shfrytëzuar të gjitha burimet dhe kapacitetet e kompanisë (John A. Pearce & Richard B. Robinson, 2000). Në rritjen e performancës së kompanisë rëndësi të madhe ka edhe vendimi strategjik që merr menaxheri për të ardhmen e biznesit. Performanca e kompanisë është e varur nga vendimet menaxheriale, sepse mund të ndodhë që një vendim jo i drejt të çojë në falimentimin e kompanisë. Menaxheri i secilit biznes duhet patjetër të jetë i aftë t'i përdorë në mënyrë sa më efektive të gjitha burimet që ndikojnë në rritjen e kompanisë dhe që e dallojnë kompaninë prej konkurrencës. Duke e parë ndryshimin e bizneseve të ndryshme dhe suksesin e tyre, mund të vihet re që, secila prej tyre ka disa burime unike në krahasim me të tjerat. Këto burime mund të jenë pasuri të prekshme dhe të paprekshme si dhe kapacitete udhëheqëse për t'i përdorur këto pasuri. Duke i zhvilluar mundësitë e

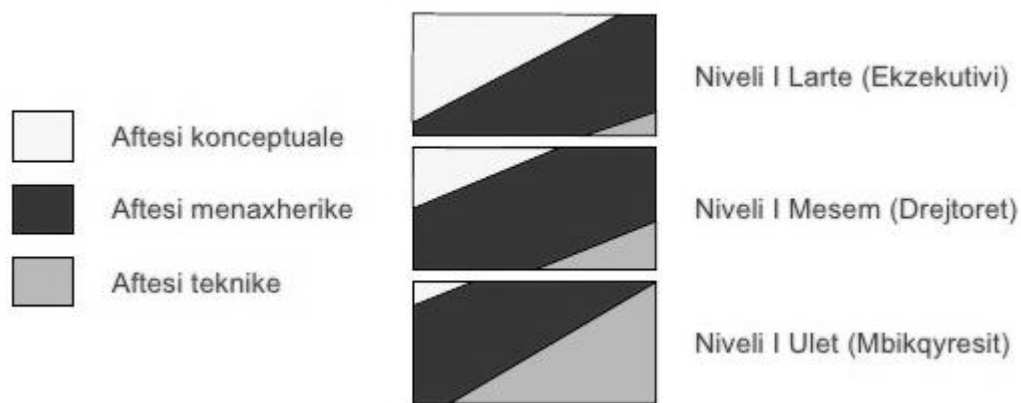
përdorimit të burimeve në mënyrë sa më efikase BF-e e rrisin cilësinë e produkteve dhe shërbimeve të tyre duke i plotësuar kështu nevojat dhe kërkesat e konsumatorëve. BF-e duhet t'i identifikojnë të gjitha përparësitë e kompanisë në mënyrë që avantazhi konkurues të jetë sa më i qëndrueshëm (Grant, 1991). Pra bizneset duhet ta formulojnë një strategji të tillë e cila do të ndihmonte në shfrytëzimin efikas të kompetencave, me anë të të cilave kompania dallohet nga konkurrenca. Sipas (Gaylen N Chandler & Steven H Hanks, 1994) bizneset duke u bazuar në burimet e tyre, duhet të fokusohen vazhdimisht në rritjen e të ardhurave të kompanisë dhe në ndjekjen e strategjive që janë të bazuara në kapacitetet e biznesit. Bizneset familjare për dallim nga bizneset tjera mund të themi, se e kanë edhe një burim shtesë lidhjen e fortë emocionale të familjes me biznesin. Kjo lidhje i ka të dy anët e medaljes sa i përket suksesit të kompanisë, mund të jetë shkaktari i dështimit dhe i suksesit të biznesit. Mirëpo çfarë mund të themi tjetër, cilat janë burimet e kompanisë që ndihmojnë në krijimin e një avantazhi konkurues? Autorë të ndryshëm kanë dhënë mendime të ndryshme rreth rëndësisë së burimeve të mbrendshme të kompanisë. Burimet, që një biznes e dallojnë nga konkurrenca, mund të jenë: likuiditeti i kompanisë, teknologjia e avancuar, krijimi i inovacionit, aftësit menaxhuese dhe aftësitë e gjithë stafit për përdorimin e kapaciteteve të kompanisë. Ngjashëm ka dhënë mendimin edhe (Barney, 1991), i cili thotë se burimet e firmës përveç tjerash përfshijnë pajisjet, kapitalin, aftësitë e secilit punonjës, reputacionin dhe emrat e markave të produkteve.

2.4.1 Aftësitë menaxhuese si burime të rëndësishme

Për menaxhimin e çfarëdo forme të biznesit menaxherët apo udhëheqësit e tyre duhet patjetër të posedojnë një gamë të gjerë të aftësive dhe njohurive rreth përfundimit të punëve

të tyre. Menaxherëve të bizneseve familjare shpesh u imponohet të kenë njohuri për të gjitha punët operative që lidhen me funksionimin e kompanisë, sepse çdo problem ose humbje mbrenda biznesit është direkt edhe humbje e të ardhurave familjare. Menaxherët e bizneseve familjare duhet të kenë aftësi të përgjithshme të menaxhimit dhe aftësi ndërpersonale (Ramosaj, 2005). Në aftësitë e menaxhimit të përgjithshëm do të përfshihen aftësitë financiare, të kontabilitetit, të njohjes së rregullave dhe ligjeve, të strukturës organizative, përdorimit të teknologjive dhe informacionit. Ndërsa, në aftësitë ndërpersonale bëjnë pjesë: leadershipi, komunikimi, menaxhimi i konflikteve dhe zgjidhja e problemeve.

Figura1. Aftësitë e nevojshme menaxheriale për nivele të ndryshme të menaxhimit



Burimi: *Management*(Ramosaj, 2005)

Aftësitë konceptuale apo kreative paraqesin aftësitë e menaxherit kur në situata të ndryshme japin përgjigje përkatëse dhe në kohën e duhur.

Aftësitë menaxherike mbështeten në pesë funksionet e menaxhimit: planifikimi, organizimi, personeli, udhëheqja dhe kontrolli.

Aftësit teknike janë të gjitha komponentët e diturisë dhe përvojës që kanë njohuri, se çka dhe si punohet në organizatë.

Është e natyrshme që të gjitha këto aftësi nuk mund t'i zotërojë një menaxher i BF, por ai duhet të jetë i aftë t'i gjejë njerëzit me aftësi specifike për detyra të caktuara mbrenda kompanisë. Aftësitë që duhet t'i bartë një menaxher i suksesshëm i biznesit familjar janë: aftësitë komunikuese, organizimit dhe menaxhimit, negocimit, mendimit kritik, punës ekipore dhe delegimit, hulumtimit dhe analizës dhe besimi tek anëtarët e biznesit dhe familjes (Gekonomia, 2015). Aftësitë menaxhuese nuk i identifikojnë vetëm burimet specifike të kompanisë por gjithashtu shpjegojnë kombinimin e kompetencave dhe burimeve që duhet të krijohen, vendosen dhe mbrohen, për të arritur harmoninë me mjediset e ndryshueshme (David J. Teece, Gary Pisano & Amy Shuen, 1997).

2.4.2 Ndikimi i inovacioneve dhe konkurrencës në BF-e

Bizneset familjare në shumicën e vendeve konsiderohen si një burim shumë i rëndësishëm i ndryshimeve teknologjike dhe inovacioneve në ekonomi. Mund të themi se këto biznese e kanë kusht për mbijetesë implementimin e strategjive inovative me qëllim të forcimit të pikës konkurruese në treg. Pra këto biznese përfitojnë nga avantazhi i të qenit më fleksibël ndaj adaptimit të ndryshimeve të mjedisit të jashtëm, përfshirë këtu faktorët teknologjik, politik, institucional dhe konkurrues (Juan A. Mané-Castillejo, M. Engracia Rochina-Barrachina, Amparo, 2009). Ndryshimet e kushteve të mjedisit të jashtëm gjithashtu mund të veprojnë si nxitje për bizneset familjare që të aplikojnë përgjegjshmërinë e tyre relative dhe fleksibilitetin për të inovuar, rrezikuar, dhe për t'u bërë më shumë sipërmarrës (Knight, 2000).

Evoluimi i konkurrencës dhe ndryshimi i mjedisit shihen si motivet kryesore për BF-të që të inovohen në ekonominë moderne. BF-të mund të prodhojnë produkte komplementare që shërbejnë si ofertë bazë për ndërmarrjet e mëdha, duke u larguar në të njëjtën kohë konkurrencës me këto ndërmarrje. Mirëpo, asnjëherë nuk mund ta përjashtojmë mundësinë që bizneset familjare mund të jenë konkurruese, edhe me ndërmarrje të mëdha. Rritja e konkurrencës, në ndërmarrjet e vogla mund të rrisë produktivitetin në industrinë e dhënë (Catherine M. Banbury and Will Mitchell, 1995). Konkurrenca e vazhdueshme është ajo e cila bënë presion rregullisht tek të gjitha format e bizneseve në mënyrë që ato të inovojnë, duke ofruar produkte dhe shërbime të reja dhe cilësore me metoda më moderne dhe efektive të prodhimit. Kështu bizneset familjare mund të arrijnë potencialin e tyre inovativ duke shërbyer në të njëjtën kohë si një agjent i ndryshimit dhe kontribues shumë i rëndësishëm në rritjen ekonomike të vendit.

2.4.3 Konkurenca

Qëllimi kryesorë i çdo biznesi është përfitimi nga veprimtaria e tyre dhe zotërimi i një avantazhi konkurrues në treg. Konkurenca është një dukuri ekonomike, që manifestohet në një ekonomi të lirë tregu, pra edhe në Kosovë, ku ndërmarrjet në një mënyrë apo tjetër, mundohen të fitojnë sa më shumë blerës apo teritore shitëse duke krijuar kështu sa më shumë që është e mundur profit apo fitim, shitje sa më të mëdha në sasi si dhe ndarje sa më të madhe të tregut (Ejupi, 2016). Një konkurrencë e shëndoshë në fakt sjell një progres të lart, e rritë iniciativën e ndërmarrësve, nxite ide krijuese, nxitë inovacion në ndërmarrje , rrit produktivitetin dhe në përgjithësi shkakton rritje dhe zhvillim ekonomik. Mirëpo, shikuar nga aspekti praktik nëse avantazh konkurrues ka vetëm një numër i kufizuar

indërmarrjeve, kjo do të ishte shumë e leverdishme për ndërmarrjet por mirëqenia shoqërore do të pësojë rënje. Pra, konkurenca është motorri dhe shpirti i zhvillimit të një shoqërie të lirë demokratike në tërë aspektet e sektorët e saj vital të administrimit e menaxhimit të biznesit, pushtetit, dhe jetës shoqërore (Delaj, 2010). Në një shoqëri me lëvizje të lirë BF-të duhet të kenë kujdes jo vetëm nga konkurenca vendore por edhe nga ajo ndërkombëtare. Shpesh BF-e detyrohen ta shuajnë veprimtarinë e tyre pikërisht për arsye, se nuk janë në gjendje ta përballojnë konkurrencën ndërkombëtare. Nga konkurenca ndërkombëtare më së shumti dëmtohen vendet në zhvillim siç është Kosova, të cilat në pamundësi për ta ndjekur zhvillimin e shpejt teknologjik shpesh ballafaqohen me produkte ndërkombëtare shumë më cilësore dhe me kosto më të ulët se sa produktet e tyre vendore. Problem tjetër në vendet në zhvillim është edhe konkurenca jolojale dhe favorizimi i bizneseve që janë të lidhura ngushtë me politikën. Pra nga kjo mund të themi se bizneset familjare për të qëndruar konkurente të forta në treg duhet që vazhdimisht të jenë në kërkim të krijimit, mbajtjes dhe avantazhit konkurrues.

2.4.3.1 Roli i avantazhit konkurrues në BF-e

Avantazhi konkurrues është aftësia e një organizate për të kryer veprimtarinë e saj në një ose disa mënyra që konkurentët e tyre nuk do të arrijnë ta realizojnë (Kotler, 2000). Dëshirë e çdo biznesi do të ishte ky avantazh, sepse do të garantonte suksesin e biznesit. Që një firmë të dallohet nga firmat e tjera është shumë e rëndësishme mënyra e saj unike për t'i përmbushur dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve (Foss, 1997). Pra, arritja e një avantazhi konkurrues, në një formë ose në një tjetër, kërkon një llojë origjinaliteti nga ana e

kompanisë. Mirëpo bizneset e vogla familjare shpesh nuk mund të kenë avantazh konkurrues për këto arsye:

- ✓ Burime financiare të kufizuara
- ✓ Menaxhim jo profesional
- ✓ Frika për të investuar në produkte të reja
- ✓ Disavantazhi nga kompanitë e mëdha etj

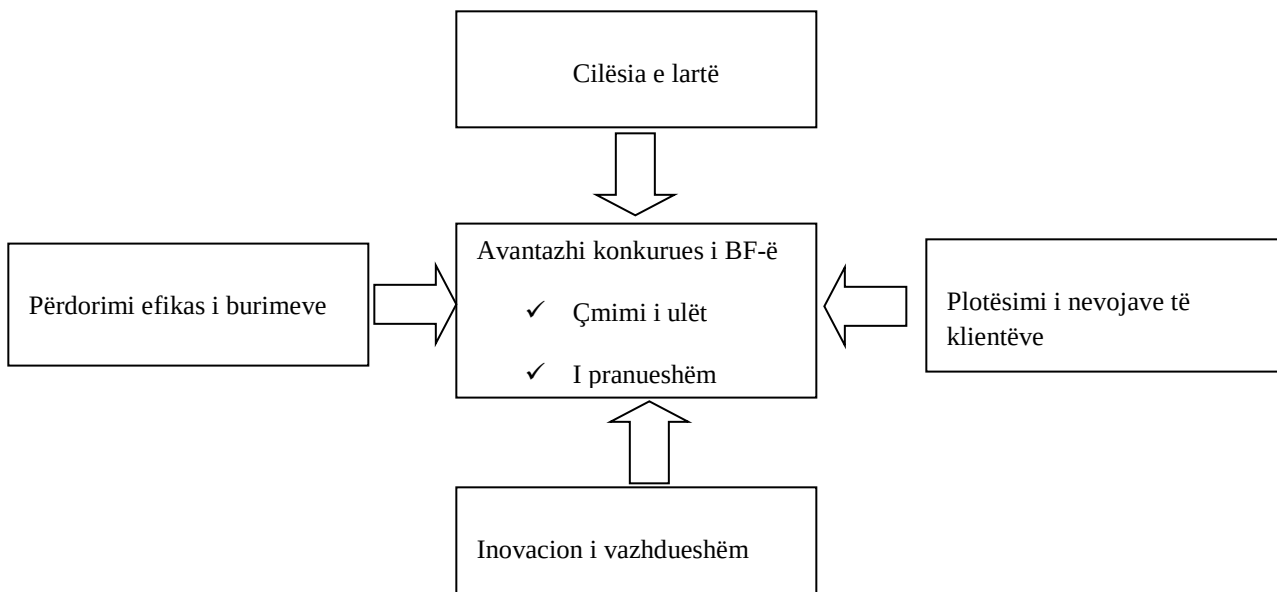
Prandaj, studiues të ndryshëm e mbështesin idenë, se bizneset familjare, për të krijuar një avantazh konkurrues, duhet të fokusohen në shfrytëzimin e burimeve të mbrendshme dhe aftësive të tyre. Rëndësia e avantazhit konkurrues është rritur ndjeshëm në këto dekadat e fundit (Coplin, 2002). Këtë më së miri mund ta kuptojmë nëse i analizojmë bizneset e mëdha familjare, ku mund të shohim se investimet në hulumtime dhe në përmirësimin e produkteve dhe shërbimeve janë të vazhdueshme. Kjo mund të ilustruhet edhe me shembullin e dy kompanive botërore "Apple" dhe "Samsung", të cilat janë shumë aktive në nxitjen e ingjnierëve të tyre që vazhdimisht të prodhojnë produkte të reja shumë më cilësore dhe më praktike se sa konkurenca, duke e mbajtur kështu poziten e kompanisë stabile në tregun konkurrues. Një ndërmarrje ka një avantazhë konkurrues kur ajo është në gjendje të krijojë më tepër vlerë ekonomike se ndërmarrjet e tjera konkurruese (Jay B. Barney & William S. Hesterly, 2012). Bizneset familjare në krahasim me format e tjera të biznesit mund të kenë avantazh konkurrues lidhjen e pronarit apo menaxherit me familjen dhe lidhjen e suksesit të biznesit me suksesin familjar. Menaxherët e BF-e janë në gjendje që t'i investojnë edhe kursimet e tyre dhe gjithë potencialin intelektual në biznes me qëllim

që në të ardhmen të krijohet një avantazh konkures në treg gjë që menaxherët e bizneseve të tjera nuk janë në gjendje të punojnë për kompaninë pa shpërblim.

2.4.3.2 Krijimi i avantazhit konkures

Krijimi i një avantazhi konkures i BF-e në tregun global është mjaft i vështirë. Edhe në tregun vendor mund të themi, se bizneset e vogla e kanë shumë më të vështirë të krijojnë një avantazh konkures në krahasim me bizneset më të mëdha. Në mënyrë që një kompani të mund të krijojë një avantazh konkures është e nevojshme të njihet natyra e konkurrencës. Egzistonë pesë faktorë që e përcaktojnë natyrën dhe shkallën e konkurrencës (Kërçini, 2008): Fuqia e blerësve për të rënë në ujdi; Kërcënimi nga zëvendësuesit; Fuqia e furnitorëve për të rënë në ujdi; Rivaliteti mes konkurentëve ekzistues; Kërcënimi nga konkurentët e rinjë. (Porter, 1985) thotë se një biznes ka nevojë për disa karakteristika në mënyrë që të krijojë një avantazh konkures të qëndrueshëm, e këto karakteristika janë: qëndrueshmëria, transparenca, transfera dhe zëvendësimi. Është shumë e rëndësishme për të gjitha kompanitë që sa më mire ta kuptojnë presionin e konkurrencës në mënyrë që të nxiten të punojnë në mënyrë të vazhdueshme për të krijuar gjithmonë një avantazh konkures. Në figurën e mëposhtme është paraqitur një model se si një kompani mund ta krijojë një avantazh konkures.

Figura2. Avantazhi konkurues i bizneseve familjare



Burimi: *Përpunuar nga autori 2016*

Nga figura shohim se bizneset familjare për të krijuar një avantazh konkurues produktet dhe shërbimet e tyre përveç që duhet të jenë me kosto të përballueshme për konsumatorët, në të njëjtën kohë duhet edhe të jenë cilësore dhe t'i plotësojnë nevojat dhe dëshirat e konsumatorëve. Lirisht mund të themi, se një produkt i suksesshëm është ai produkt apo shërbim i cili e bënë konsumatorin të ndjehet krenar që e posedon apo që e ka në përdorim atë. Gjithashtu, është shumë e rëndësishme që kompania të jetë në gjendje t'i përdorë në mënyrë sa më efikase burimet e veta për prodhimin e produkteve apo shërbimeve në mënyrë që mos të rritet çmimi nga keqmenaxhimi i burimeve qoftë lëndës së parë apo punës gjatë përpunimit të produkteve. Në mënyrë që avantazhi konkurues i kompanisë të jetë sa më afatgjatë, burimet dhe aftësitë e saj duhet të jenë të mbrojtura dhe vështirë të imituar, apo duhet të mos zëvendësohen në mënyrë të lehtë nga konkurrenca.

2.4.4 Inovacioni

Inovacioni është një proces me anë të të cilit produkte dhe teknika të reja janë përhapur në sistemin ekonomik (Schumpeter, 1947). Ai argumentoi se firmat angazhohen në tri lloje të aktiviteteve novatore: shpikja, novacioni dhe imitimi. Me shpikje kuptojmë krijimin e një produkti apo procesi të ri. Novacioni është proces i krijimit të një produkti komercial nga një shpikje ndërsa, imitimi është përshtatja e një novacioni të ngjashëm nga firma të ndryshme. Peter Drucker argumenton se novacioni është funksion i veçant i sipërmarrjes, qoftë në një biznes egzistues, qoftë në një institucion të shërbimeve publike, ose një ndërmarrje që është hapur nga një individë apo një familje. Inovacioni është kusht themelor për çdo llojë biznesi e sidomos për BF-e, në mënyrë që të qëndrojnë konkurente e fort dhe stabile në treg. Mungesa e inovacionit është arsyeja kryesore që shpesh herë bizneset e ndryshme shkojnë drejt kolapsit apo falimentimit gradual të kompanisë. Një organizatë inovatore karakterizohet nga aftësia për të shëndrruar idet e saj krijuese në rezultate të dobishme (Stephen P. Robbins & David De Cenzo, 2011). Mirëpo në botën dinamike të konkurrencës globale edhe përkundër dëshirës për të qëndruar konkurente të forta në treg shumë biznese familjare nuk kanë mundësi të aplikojnë ndryshimet e nevojshme në ndërmarrjet e tyre për ta përballuar konkurrencën globale. Me këtë hovë të madhë të zhvillimit teknologjikë lirisht mund të themi se jetëgjatësia e produkteve të reja apo shërbimeve është më e shkurtër se në të kaluarën. Bizneset e vogla familjare shpesh janë të prirura të vazhdojnë me programin e menaxhimit ashtu siç e kanë filluar biznesin dhe e përkrahin thënien “*Mirë kemi qenë deri tani, kështu do të vazhdojmë përsëri*”, duke e injoruar nevojën e biznesit për ndryshime dhe duke qar në humbjen graduale të tregut. Mirëpo, një biznes familjar i suksesshëm duhet të ketë të instaluar një kulturë novatore dhe

të shfaq këto karakteristika: pranimin e paqartësive, tolerancën ndaj jopraktikës, kontrolle të jashtme të pakëta, tolerancë ndaj riskut, tolerancë ndaj konfliktit, përqëndrim mbi rezultatet dhe jo mbi mënyrat e arritjes së tyre dhe përqëndrim mbi sisteme të hapura(Stephen P. Robbins & David De Cenzo, 2011).

2.5 Financimi i biznesit familiar

Financimi i bizneseve familjare bëhet në forma të ndryshme. Është pikërisht themeluesi i biznesit familjar, ai i cili duhet të gjejë zgjidhje dhe burime për financimin apo refinancimin e BF-ë. Në rast se themeluesi i një BF nuk mund t'i sigurojë mjetet për financimin e biznesit nga burimet vetanake, ai mund të kërkojë mjete financiare nga burime tjera. Format e financimit në biznesin familjar janë(RKS, 2016):

- ✓ Kredi komerciale
- ✓ Huat familjare
- ✓ Grante qeveritare dhe
- ✓ Partneriteti

Në secilin rast ndërmarrësi po investon në biznesin e tij me parat e huazuara nga një burim tjetër përmes një sistemi financiar. Një sistem financiar përbëhet nga grupi i institucioneve në ekonomi, të cilat ndihmojnë të çiftojnë kursimin e një personi me investimet e personit tjetër (N. Gregory Mankiv & Mark P. Taylor, 2012). Si karakteristikë në vendin tonë janë shumë të theksuara edhe burimet financiare nga remitancat. Themeluesit e biznesit familjar më së shumti orientohen drejtë huave familjare për investime biznes, mirëpo janë mjaft të

theksuara edhe investimet përmes kredive bankare, qoftë afatgjata apo afatshkurtëra. Kushtet për kthimin e huas familjare përcaktohen nga marrëveshja që e nënshkruajnë anëtarët e familjes. Shpesh në familjet shqiptare ndodhë që familja kursimet e veta ia beson ose ia dhuron anëtarit të familjes për investim në biznes pa kurrfarë kushti të kthimit të mjeteve. Kreditë komerciale lëshohen nga bankat për çështje të zhvillimit të biznesit dhe në marrëveshje me bankën përcaktohet shuma, koha gjatë të cilës planifikohet të kthehet kredia, interesi i bankës etj. Shpesh mund të ndodhë që për arsye të ndryshme banka nuk e lëshon kredinë e kërkuar. Menaxhimi i mjeteve financiare në biznes është shumëi rëndësishëm për të ardhmen e shëndoshë të kompanisë. Afër 40% e gjithsej huamarrësve të bizneseve familjare kanë problem me mbingarkesën e boxhit, ku vlera e kështit mujor i tejkalon me mbi 50 % të të hyrave të tyre mujore(BQK, 2015). Ky është një fakt mjaft shqetësues sa i përket menaxhimit të borxhit nga bizneset familjare dhe është shumë e nevojshme që menaxherët e BF-e të krijojnë një plan efektiv për tejkalimin e këtyre problemeve financiare. Grantet themeluesi i biznesit mundohet t'i sigurojë përmes donatorëve të ndryshëm, ku në shumicën e rasteve shuma e cila huazohet llogaritet si ndihmë për investitorin dhe nuk i kthehet palës që i ka siguruar mjetet mirëpo ka raste kur edhe mund të kërkohet shuma e huazuar në mënyra të shërbimeve të ndryshme. Ndërsa financimi i biznesit familjarë nga partnerët e mundshëm është më rrallëi aplikueshëm, për arsye se familja nuk ka dëshirë ta humb kontrollin mbi menaxhimin e BF.

2.6 Pjesmarrësit në biznesin familjar

Një biznes familjar i cili synon të ketë sukses, dhe ka për qëllim të zhvillohet në mënyrë që të jetë konkurues në treg, është e pamundur ta realizojë qëllimin e tij vetëm me anëtarët e

familjes. Pra suksesi i biznesit familjarë është i varur nga stafi i tij, të cilët mund të jenë anëtarë të familjes të punësuar dhe të punësuar jo familjar. Aktorët që shfaqen në biznesin familjar i ndanë në tri grupe(Ademi, 2008):

- 1) Anëtarët e familjes
- 2) Të punësuar që nuk janë anëtarë të familjes dhe
- 3) Pronari.

Anëtarët e familjes. – Anëtarët e familjes në biznesin familjar ndahen në anëtarë të cilët janë edhe punëtorë të kompanisë dhe në anëtarë të cilët nuk janë pjesë e kompanisë. Anëtarë të familjes të cilët janë pjesë e biznesit mund të jenë prindërit apo themeluesit e kompanisë, fëmijët apo partneriteti në mes motrës dhe vëllaut dhe familjarët më të largët apo kushërinjtë(Corporation, 2007). Secili nga këta anëtarë të familjes varësisht nga pozita dhe përgatitja e tyre profesionale duhet t'i kenë të caktuara detyrat dhe përgjegjësitë sa i përket zhvillimit të biznesit.

Të punësuarit që nuk janë pjesë e familjes. – Këta janë punëtorët e jashtëm që nuk kanë kurrfarë lidhje gjaku me familjen që e udhëheq biznesin, mirëpo, janë punësuar në kompani falë nevojës së kompanisë për staf dhe aftësive të tyre qoftë menaxhuese apo profesionale për t'i plotësuar nevojat e kompanisë. Këta punëtorë e kanë mjaft të vështirë të avancohen në punën e tyre, sepse është e qartë që prindi do ta promovojë së pari fëmijën e vet para një punonjësi tjetër në biznes(Kërçini, 2008).

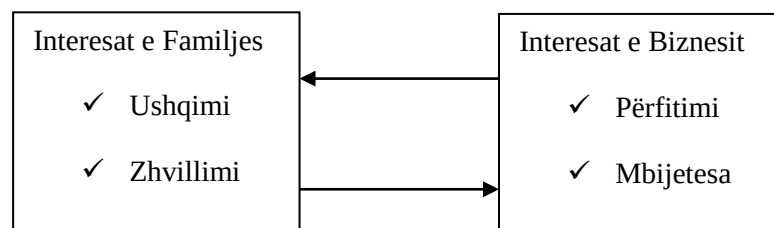
Pronari .- Pronari është personi i cili ka investuar në biznesin familjar dhe shpesh ndodhë të ketë disa role dhe përgjegjësi në biznes. Këto role të shumfishta zakonisht janë të lidhura me nxitjet e ndryshme, të cilat i zmadhojnë sfidat që i ballafaqon biznesi fammiljar të cilat nuk egzistojnë tek rivalët e tyre që nuk janë në pronën e familjes(Lank, 1998). Disa prej roleve të pronarit në biznesin familjar janë: Vetëm pronar, pronar/udhëheqës, pronar/anëtar i familjes, pronar/anëtar i familjes/udhëheqës, pronar/drejtor, pronar/anëtar i familjes/drejtor, pronar/anëtar i familjes/udhëheqës(Corporation, 2007).

2.7 Ndërlidhja e biznesit dhe familjes

Çdo biznes familjar është i përbërë nga dy komponentë të rëndësishëm: nga familja dhe nga biznesi (Kërçini, 2008). Familja është e pazëvendësueshme si institucioni bazë ku merr jetë dashuria njerëzore, simpatia, bamirësia dhe solidariteti duke afruar bashkë gjeneratat e ndryshme (Demokratike, 2015). Familja është vendi ku prindër e fëmijë marrin përgjegjësitë dhe ushtrojnë solidaitetin e tyre. Ndërsa, sipas (Anonim, 2012) puna e organizuar e njeriut me qëllim të përfitimit të të mirave materiale quhet biznes. Pra nevoja për të plotësuar kushtet elementare dhe për të ngritur standardin familjar të jetës i shtyejn shumë ndërmarrës që të marrin iniciativë për hapjen e biznesit qoft individual apo familjar. Nga kjo mund të nxjerrim, se egziston një sistem i dyfisht në biznesin familjar: sistemi i biznesit dhe sistemi i familjes, të cilët janë të ndërlidhura njëra me tjetrën dhe bashkëveprojnë në interes të zhvillimit të njëri tjetrit. Sistemi familjar gjatë tërë kohës kujdeset edhe për punët e mbrendshme të familjes, duke vendosur vlera më të larta të besnikërisë afatgjatë dhe kujdes më të madhë për anëtarët e familjes duke mbajtur kështu rregullisht një ekuilibër familjar (Peter Leach & Tony Bogot, 1999). Ndësra, sistemi i

biznesit është i orientuar në faktorët e jashtëm duke kërkuar rregullisht rritjen e performancës dhe përfitueshmërisë në mënyrë që të mund t'i përballojë ndryshimet me kohë. Tradita, besnikëria, altruizmi dhe marëdhëniet familjare krijojnë një sistem familjar i cili në të shumtën e rasteve ndikon pozitivisht në funksionimin e biznesit (Harvey, 1999). Ndërlidhja e interesave të familjes dhe biznesit më së thjeshti mund të kuptohet nga figura e mëposhtme e cila tregon se qëllimi i familjes është zhvillimi i saj, ndërsa i qëllimi i biznesit është mbijetesa e tij (Kërçini, 2008).

Figura3. Ndërthurja e shqetësimeve të familjes me interesat e biznesit



Burimi: *Sipermarrja dhe Drejtimi i Biznesit Familjar 2008*

2.8 Avantazhet dhe disavantazhet e biznesit familjar

Vet fakti që secila kategori e biznesit i ka rregullat e veta të menaxhimit tregon se edhe kjo kategori e biznesit i ka përparësit dhe të metat e veta. Lirisht mund të thuhet se disa nga disavantazhet e kësaj kategorie mund të jenë avantazhe të një kategorie tjetër të biznesit ose anasjelltas. Avantazhi kryesorë i biznesit familjar është forcimi i marëdhënieve familjare, pra anëtarët e familjes janë vazhdimisht të tërhequr nga biznesi për shkak të lidhjes familjare (Kërçini, 2008). Mirëpo këtu ceken edhe disa përparësi tjera që kontribuojnë në veprimtarinë e biznesit siq janë: Ruajtja e ndjenjës humane në vendin e punës, fokusimi në periudhë afatgjatë dhe vënia e theksit tek cilësia. Për dallim nga kjo kategori e biznesit,

kategoritë tjera psh korporatat nuk i kanë shumë të theksuara këto përparësi, janë më shumë më zyrtare në raport me ndjenjat e punëtorëve dhe janë të orientuara vetëm në pasqyrat financiare për marrjen e vendimeve afatgjata. Avantazhet e BF-së janë(Ex, 2010):

- ✓ *Shpejtësia në kryerjen e punëve.* - Një biznes familjar është një grup i natyrshëm në të cilin pjestarët e grupit i kryejn të gjitha punët që mundën, pa shikuar se për cilën punë janë përgjegjës dhe kjo ndikon në shpejtësin e kryerjes së punëve apo adaptimin e ndyshimeve në biznes.
- ✓ *Solidariteti.* – Anëtarët e familjes janë në gjendje të solidarizohen për njëri tjetrin dhe nuk presin procedura apo zbatim të rregulloreve për kryerjen e punëve në biznes.
- ✓ *Origjinaliteti.* – Menaxherët e bizneseve familjare dhe anëtarët e tjerë e kanë aftësinë për të kryer punët e tyre pa frikë dhe në mënyrë të ndershme duke ndikuar shpesh në suksesin e biznesit.
- ✓ *Besimi.* – Besimi në bizneset familjare është shumë më i lart se ne format e tjera të organizimit të biznesit. Anëtarët e familjes zakonisht kanë besim të lart në njëri tjetrin dhe diskutojnë hapur për të gjitha qështjet e rëndësishme si ne familje ashtu edhe në biznes.
- ✓ *Kontrolli.*–Vet lidhja e familjes me biznesin tregon se qëllimi i familjes është që rregullisht ta ketë nën kontroll biznesin familjar, prej të cilit edhe e sigurojnë mirëqenien. Familja me çdo kusht insiston rregullisht që të ketë nën kontroll gjdo veprim mbrenda biznesit të saj.

Biznesi familjar i ka edhe disavantazhet e veta. Jo çdoherë, në biznesin familjar anëtarët e familjes kanë dëshirë të marrin pjesë ose të punojnë në biznesin e familjes. Anëtarët e familjes të cilëve nuk u pëlqenë të jenë pjesë e biznesit familjar priren t'i anashkalojnë punët dhe të jenë të paangazhuar në biznes (Athwal, 2014). Dihet, se po të ndodhte kjo në një kompani publike, punëtori do të pushohej automatikisht nga puna, mirëpo te kjo kategori e biznesit është pak më e vështirë. Disa nga disavantazhet e biznesit familjar i ka paraqitur (Athwal, 2014), dhe ato janë:

- ✓ *Nepotizmi.* – Shumë biznese familjare janë të prirur që stafin e tyre ta kompletojnë vetëm me anëtarët e familjes apo të afërm të tjerë. Kjo padyshimë mund të ndikojë në performancën e kompanisë sidomos nëse punonjësit nuk janë mjaftueshëm të aftë ti kryejn punët me përgjegjësi. Kjo mund të ndodhë, sepse nuk i kanë fituar pozitat aktuale por i kanë marrë në emër të familjes.
- ✓ *Qeverisja e pastrukturuar.* – Anëtarët e bizneseve familjare janë të prirur të mos i zbatojnë rregulloret e kompanisë dhe të mos e respektojnë në mënyrën e duhur hierarkinë menaxhuese pikërisht për shkak të lidhjes së ngushtë familjare. Kjo shkakton shumë dëme për kompaninë dhe performancën e saj sidomos, nëse kompania ka edhe punonjës të jashtëm.
- ✓ *Planifikimi afatgjatë.* – Në shumë biznese familjare mungojnë planet afatgjata të vazhdimësisë pikërisht për faktin se lideri i tyre nuk ka dëshirë ta pranojë faktin se një ditë do të duhet që udhëheqjen e kompanisë ta delegojë tek gjeneratat e reja.

- ✓ *Konfliktet familjare.* – Të gjitha kategoritë e bizneseve kanë konflikte të ndryshme mirëpo në biznesin familjar shpesh ndodhë të shtohen edhe konfliktet familjare. Këto konflikte mund të kenë pasoja shumë të mëdha për biznesin.

Bizneset e vogla ku nënkuptohen edhe ato familjare kanë disa disavantazhe (Hidayet Keskin & Canan. Senturk, 2010):

- ✓ Ato kanë mungesë të administrimit të përgjithshëm, mungesë totale të pjemarrjes së punonjësve të nivelit të ulët në vendimarrje e të realizuar nga pronarët dhe partnerët.
- ✓ Mospunësimi i specialistëve dhe financierëve në ndërmarrje.

Shumë biznese familjare dështojnë pikërisht nga shkakut e konflikteve të pazgjidhura familjare (Joseph H. Astrachan & Kristi S. McMillan, 2003). Zakonisht konfliktet familjare fillojnë të shtohen në momentin kur fillon zvogëlimi i të ardhurave në kompani. Duke e pasur parasysh natyrën e dyanshme të BF-e, konfliktet duhet të zgjidhen në mënyrë që të ruhet uniteti dhe harmonia në familje, por edhe të mos dëmtohet apo pengohet zhvillimi biznesit (Ademi, 2008).

Kultura e organizatës tuaj nuk mund të mendohet si një përparësi kyçe konkurruese, por kërkimet e fundit në kulturën e biznesit familjar sugjeron se ekziston një lidhje pozitive midis performancë të lartë financiare dhe kulturën e lartë të korporatave.

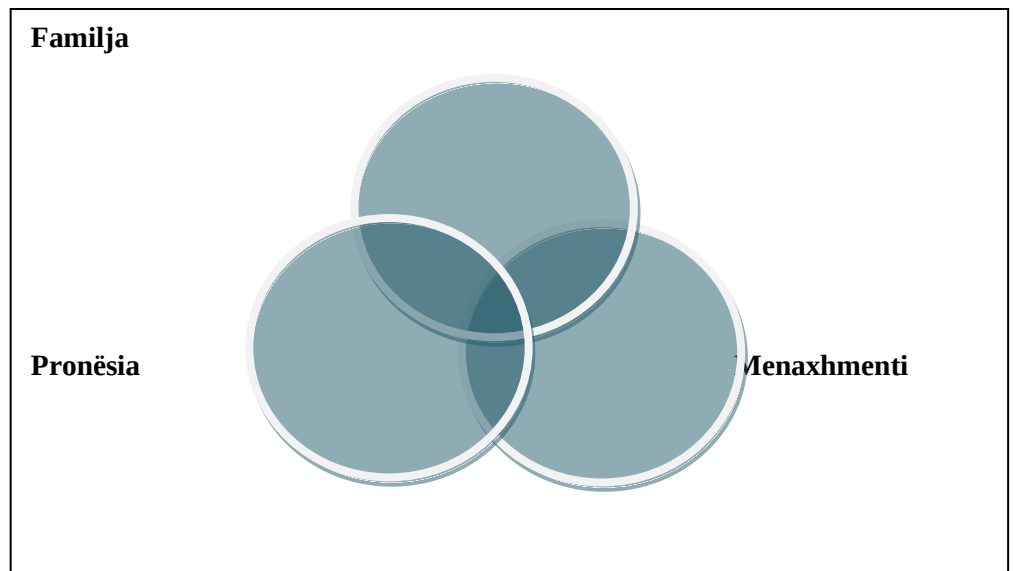
2.9 Konfliktet në biznesin familjar

Pasi dihet se objektivat e institucionit të biznesit dhe të familjes janë të ndryshme është shumë e logjikshme që të kemi edhe konflikte në bashkveprimin e këtyre dy institucioneve.

Derisa qëllimi i kompanisë është prodhimi i produkteve dhe shërbimeve për plotësimin e nevojave të klientëve dhe për gjenerim të fitimit, misioni i familjes është kujdesi dhe siguria për anëtarët e tjerë të familjes (Mustakallio, 2002). Konfliktet në biznesin familjarë fillojnë pikërisht atëherë kur anëtarët e familjes të cilët janë aktiv në kompani fillojnë të shqetësohen më shumë për kënaqësitë e tyre se sa për performancën aktuale të biznesit (Sorenson, 1999). Këtë mendim e përforcojnë edhe autorë të tjerë, duke treguar faktin, se nevojat e kompanisë në këtë fazë mund të neglizhohen në kurriz të nevojave të familjes. Kjo mund të thuhet edhe nga përvoja me menaxhimin e biznesit familjar, ku shpesh ka qenë pothuajse e pamundur të ndahen problemet familjare me problemet e kompanisë, dhe kjo çdo herë ka ndikuar negativisht në performancën e kompanisë. Kjo situatë ndodhë veçanërisht kur prindërit janë të përfshirë drejtpërdrejt në biznes qoftë si pronarë, menaxherë apo edhe punëtorë (Sorenson, 1999). Bisnesi familjar është peng i raporteve të lidhura në mes biznesit dhe familjes si: rivaliteti në mes vëllezërve, mungesa e harmonisë në çift, konfliktet prindër fëmijë, nepotizmi, paqartësi në rolin menaxhues dhe përgjegjësitë, shpërndarja e pronësisë në mes anëtarëve të familjes, kompetenca e ulët në menaxhimin dhe divergjenca në mes të anëtarëve të familjes dhe të punësuarve jo familjar (Barbara S. Hollander, Nancy S. Elman, 1988). Çdo mosmarrëveshje në familje nuk mund të llogaritet si konflikt në biznesin familjar, pra konflikti është një shkallë më e lartë se mosmarrëveshjet e vogla në mes anëtarëve. Në lidhjen e biznesit dhe familjes, ku vlerat dhe interesat janë të lidhura ngushtë njëra me tjetrën, shpesh ndodhë që të shfaqen konflikte të ndryshme, mirëpo këto konflikte ndonjëherë mund të jenë edhe pozitive për biznesin (Familybusinessinstitute, 2016). Ky institut sqaron faktin, se disa biznese familjare, në vend që t'i anashkalojnë konfliktet e mundshme dhe t'i mohojnë ato, ato merren me

zgjidhjen e tyre duke ndikuar kështu, në sigurinë e stafit dhe në rritjen e performancës dhe suksesit të kompanisë. Nga kjo që u tha më lart mund të nxjerrim një konkluzion, se nëse biznesi është në gjendje t'i menaxhojë dhe t'i zgjidhë me sukses, dhe në kohën e duhur, konfliktet që ndodhin mbrenda familjes dhe biznesit, atëherë ai biznes do të vahdojë të ketë sukses edhe në të ardhmen, në të kundërtën nëse biznesi dështon në zgjidhjen e konflikteve shpesh ndodh edhe falimentimi apo mbydhja e biznesit. Arsyeja kryesore e shfaqjes së konfliktit në biznesin familjar është mungesa e të kuptuarit dhe komunikimit tredimensional në mes të familjes, pronarit dhe menaxherit (Amin Nasser, 2014).

Figura4. Modeli i tre rrahëve



Burimi: (SARDENBERG, 2012)

Zonat e mbivendosjes së këtyre rrahëve përshkruajnë më së miri bashkveprimin në mes familjes, pronarit dhe menaxherit të biznesit qoft ai i jashtëm apo i brendshëm. Kuptimi dhe menaxhimi i këtyre dinamikave është shumë i rëndësishëm për të gjithë anëtarët e familjes,

sepse secili prej tyre mund të vendos se ku dëshironë të pozicionohet mbrenda këtyre tre rrathëve (Amin Nasser, 2014). Si përfundim, pavarësisht nga kriteri i miratuar për të kategorizuar konfliktin në biznesin familjar, janë mjaft kritike sfidat që egzistojnë për menaxhimin e këtyre konflikteve në mënyrë që biznesi të mund të mbijetojë (Dyer, 2006).

2.10 Kultura organizative e BF-së

Ndikimi i kulturës në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme për herë të parë është theksuar nga Max Weberi në fillim të shekullit XX. Sipas (Lachman, 1983), kultura ka të bëjë me thelbin, vlerat dhe besimet e individëve brenda një shoqërie, të cilat janë formuar në sistemet komplekse të dijes gjatë fëmijërisë dhe janë përforcuar gjatë gjithë jetës. Ne asnjëherë nuk e mendojmë, se kultura e biznesit tonë është një përparësi kyqe në krahasim me konkurrencën, mirëpo, nga kërkimet e fundit në kulturën e biznesit familjar sugjerohet se egziston një lidhje mjaft pozitive midis performancës së lartë financiare dhe kulturës së lartë të bizneseve (Kelly LeCouvrie & Kent Rhodes). Kultura dhe lidhshipi organizativ lidhen me njëri-tjetrin dhe të dyja së bashku janë të rëndësishme për përcaktimin e suksesit të një biznesi (Roper, 2009).

(Schein, 2010) e paraqet kulturën organizative ndërmjet tre elementëve:

- ✓ Besimit. – ku në bizneset familjare forma e besimit është mjaft e shprehur, sepse tradita tentohet të përcillet brez pas brezi.
- ✓ Simbolet. – ku kemi të bëjmë me gjërat që i përkasin biznesit, konsiderohen si pjesë e traditës së kompanisë dhe ruhen me respekt nga brezat e ri duke ngjallur nostalgji për të kaluarën.

- ✓ Vlerat. – tregojnë përdorimin e kohës së punës, përkushtimin e lart në punë dhe punën ekipore në mes të anëtarëve të familjes.

Pra kultura ka ndikim të rëndësishëm në procesin e vazhdimësisë së bizneseve me marrjen e vendimeve për arsimimin e gjeneratave të reja dhe përgatitjen e tyre për udhëheqjen e biznesit familjar në të ardhmen (OECD, 1998). Studiues të ndryshëm arrijnë në përfundim se kultura nuk është diçka e cila mund të ndërrojë mbrenda ditës, mirëpo është e instaluar mjaft thellë në familjet dhe bizneset tona duke kaluar nga një brez në tjetrin. Bizneset familjare, ashtu si dhe organizatat e tjera të biznesit, kanë disa politika për të çuar punët dhe veprimtarië e tyre përpara si dhe disa prioritete që janë unike për një biznes të caktuar (Kërçini, 2008). Pikërisht janë këto modele sjelljeje që përbëjnë edhe kulturën organizative të kompanisë. Kultura e organizatës përmban të gjitha aktivitetet që zhvillohen në të dhe të gjitha veçoritë specifike të saj duke përfshirë mënyrën e organizimit, planifikimin dhe kontrollin dhe mbi të gjitha sjelljet e biznesit në situata të caktuara (Ademi, 2008).

2.10.1 Roli i themeluesit të biznesit në kulturën e tij

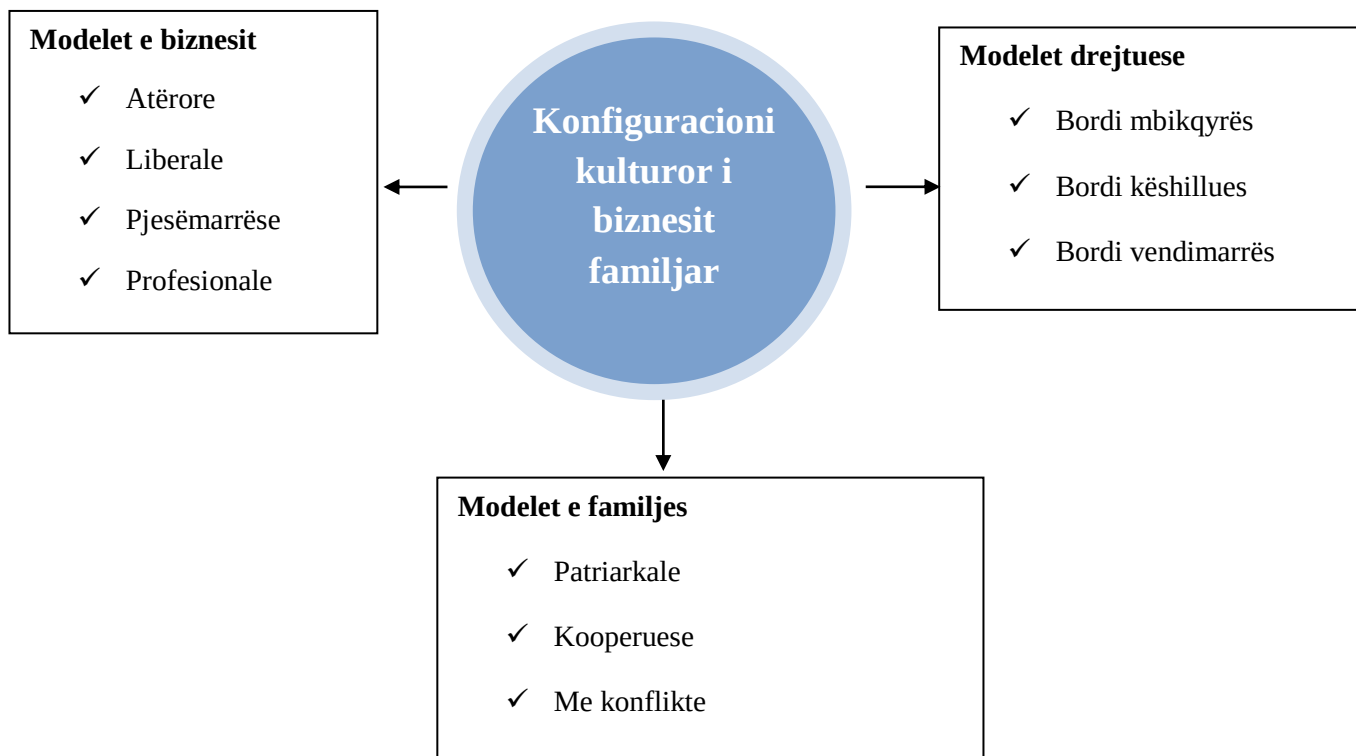
Themeluesi i biznesit është ai i cili i përcakton rregullat e menaxhimit të kompanisë duke tentuar rregullisht që biznesit të tij famijar t’ia rritë imazhin në pikat më të larta. Familja si një element i fortë i kulturës ka një ndikim të rëndësishëm në përceptimet e palëve kryesore të interesuara, ose klientëve, si dhe performancës së fortë të biznesit familjar (James J. Chrisman, J.H. Chua, L.P. Steier, 2002). Themeluesi i firmës mund të plotësojë kërkesat e klientëve në një mënyrë të veçantë dhe të ketë si moto të punës shërbimin cilësor ndaj klientëve(Kërçini, 2008). Nga përvoja personale në udhëheqjen e biznesit familjar shpesh ndodhë të haset në klient të vjetër tëgjeneratës së kaluar të kompanisë sonë, të cilët sapo

njoftohen se kompania është duke u udhëhequr nga gjenerata e re, menjëherë bëjnë krahasimet pozitive ose negative me gjeneratën e vjetër dhe në një moment kalojnë në rolinë e kritikës për performancën e kompanisë sonë. Hulumtimet e shumta kanë treguar se kompanitë që në kulturën e tyre qeverisëse, nuk e kanë si prioritet vetëm fitimin, por janë në gjendje të shpenzojnë në përmirësimin e kushteve të punëtorëve dhe në ngritjen e cilësisë së mallrave dhe shërbimeve, janë pikërisht ato kompani që kanë qëndruar më së shumti konkurrenca të forta në treg dhe kanë krijuar një imazh shumë të mirë për kompaninë. Kultura e biznesit familjar duhet të ushqehet dhe të evoluojë me kalimin e kohës për të pasqyruar ndryshimet e industrisë, teknologjisë dhe përshtatjes së mbrendshme (Kelly LeCouvrie & Kent Rhodes). Anëtarët e familjes, por edhe pjestarët e tjerë të biznesit duhet të mësojnë se çfarë është e rëndësishme për ecurinë e biznesit, dhe të ndjekin traditën e familjes duke funksionuar si pjesë e organizatës (Kërçini, 2008). Të gjitha bizneset familjare e kanë një shpirt, të përbërë nga kultura dhe nga vlerat unike të tyre (Vieira, 2016). Sa më shumë që familja e mbrohet kulturën dhe vlerat e saj me krenari, aq më shumë bota do të përfitojë nga të mirat cilësore që i ofrojnë këto biznese familjare.

2.10.2 Modelet kulturore në biznesin familjar

Ashtu siç egzistojnë forma dhe veprimtari të ndryshme të bizneseve, ekzistojnë edhe modele të ndryshme kulturore të cilat i zbatojnë bizneset familjare. Këto modele kulturore ndihmojnë që të kuptojmë format e menaxhimit të bizneseve familjare dhe mënyrat se si funksionojnë. Kombinimi i modelit të biznesit, modelit të familjes dhe modelit drejtues apo qeverisjes përbën të ashtuquajturin konfiguracion kulturor, që përbën kulturën e përgjithshme të një firme familjare (Kërçini, 2008).

Figura 5 Konfiguracioni kulturor në firmën familjare



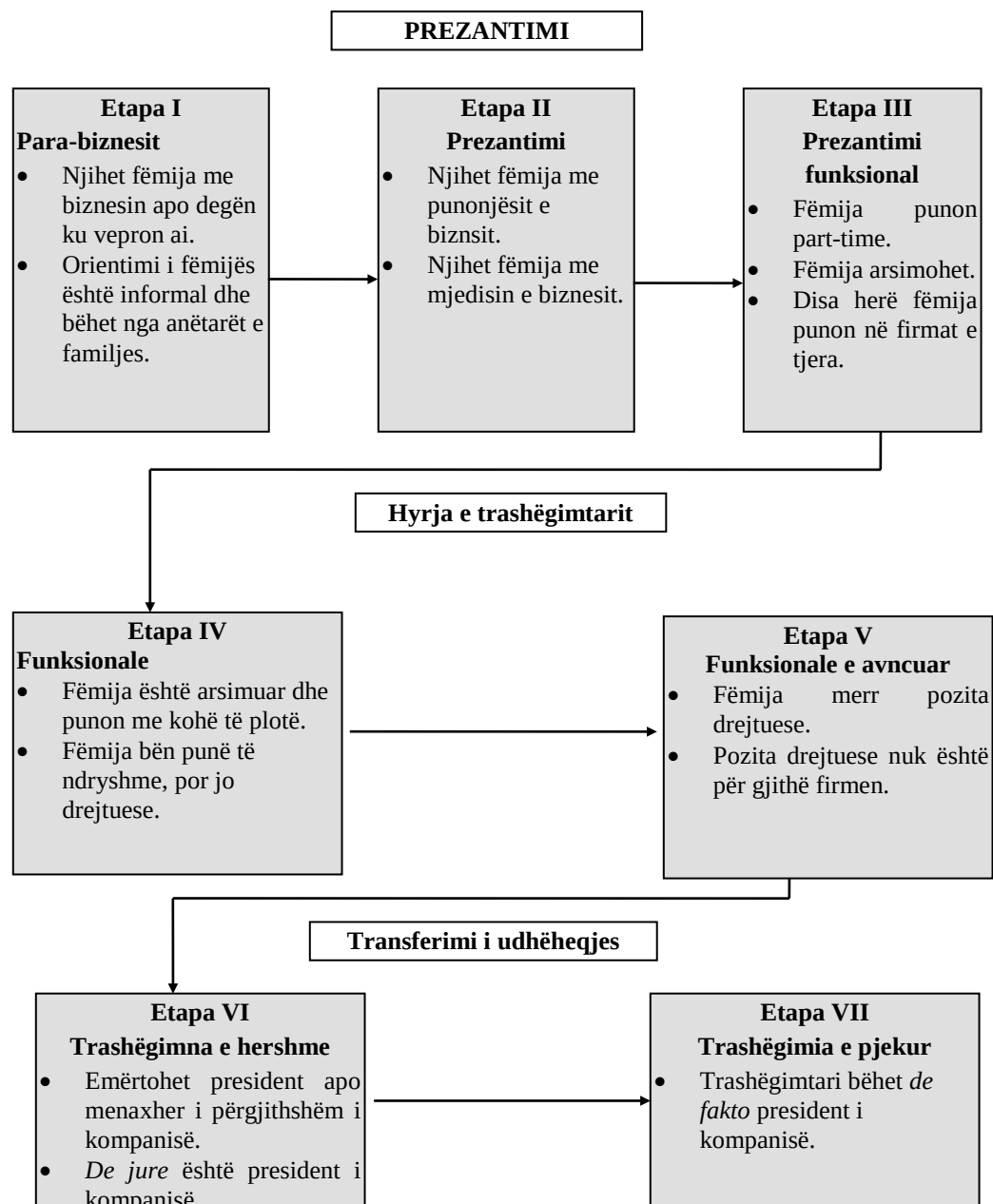
Burimi: *Sipermarrja dhe Drejtimi i Biznesit Familjar 2008*

Binzneset e suksesshme familjare kanë tendencë të kenë vlerat dhe kulturën të instaluar thellë në strategjinë e biznesti të tyre. Varësisht se sa mirë kombinohen udhëheqja dhe personat tjerë pjesmarrës të kompanisë aq më mirë do të funksionojë biznesi familjarë dhe do drejtohet drejt suksesit (Schwarzler, 2015). Kultura sipërmarrëse e bizneseve familjare është ajo që i mbron këto biznese nga rënia në shkallën e zhvillimit ekonomik (Ward, 1995). Mirëpo, edhe pse kultura organizative e BF-e ka ndikim të madh në mënyrën se si punon një organizatë, ajo është një komponent që nuk mund të matet me përpikëri dhe pikërisht kjo është arsyeja që e bënë më specifik biznesin familjar në krahasim me bizneset e tjera (Ademi, 2008).

2.11 Procesi i trashëgimisë së biznesit familjar

Është shumë e natyrshme që të gjithë menaxherët apo pronarët e bizneseve familjare dëshirën më të madhe e kanë që udhëheqjen e biznesit ta delegojnë tek fëmijët e tyre. Përgatitja e një anëtari të familjes për udhëheqjen e biznesit në të ardhmen është një proces mjaft i vështirë. Procesi i përgatitjes së trashëgimitarit fillon qysh në kohën kur ai fillon shkollimin fillor dhe vazhdon deri në përgatitjen e plot profesionale të tij, dhe deri te marrja e vendimit nga udhëheqësi i vjetër për tu larguar nga kompania (Paul C. Rosenblatt, R. M. Anderson, 1985). Mungesa e planifikimit të trashëgimisë, me të vërtetë është një nga arsyt kryesore pse shumë biznese familjare pushojnë së ekzistuari para se të arrijnë gjeneratën e dytë apo të tretë. Një plan zyrtar i trashëgimisë i përgatitur në fazat e hershme të kompanisë siguron qëndrueshmëri dhe në këtë mënyrë rrit shanset për mbijetesë ndër breza të ndryshëm (Riinvest, 2015). (Kërçini, 2008) procesin e trashëgimisë e ka paraqitur nëpërmjet shtatë etapave: Etapa para-biznesit; Etapa e prezantimit; Etapa e prezantimit funksional; Etapa funksionale; Etapa funksionale e avancuar; Etapa e trashëgimisë së hershme; Etapa e trashëgimisë së pjekur. Etapat e modelit të kalimit të trashëgimisë në biznesin familjar më së miri janë paraqitur në figurën e mëposhtme.

Figura 6 Modeli i trashëgimisë në biznesin familjar



Burimi: *Sipërmarrja dhe drejtimi i biznesit të vogël, 2008*

2.11.1 Vazhdimësia e BF-së

Angazhimi i familjes për të ardhmen e biznesit familjar është një prioritet, pasi ky angazhim mbështet zhvillimin vizionit të bërëbashkët për vazhdimësinë e planit të biznesit familjar (Randel S. Carlock & John L. Ward, 2001). Gjithashtu themeluesi i biznesit dhe familja në tërësi i edukojnë brezat e ri duke u siguruar mundësi punësimi në kompani apo edhe duke i financuar për shkollim më të specializuar që në të ardhmen të jenë të gatshëm të udhëheqin me biznesin (Danny Miller & Isabelle Le Breton-Miller, 2005). Vazhdimësia e biznesit apo përcaktimi i trashëgimitarit të biznesit mund të bëhet në forma të ndryshme., Praktikrat më të shpeshta të formave të përcaktimit të vazhdimësisë së BF-së, i ka ndarë në pesë forma (Bruser, 2007): Trashëgimtari mbrenda familjes; Shitja e kompanisë; Angazhimi i menaxherit të mbrendshëm; Angazhimi i menaxherit të jashtëm; Shuarja e biznesit pa lënë ndonjë trashëgimtarë. Vazhdimësia e biznesit familjar është një element shumë i rëndësishëm për të gjithë anëtarët e familjes. Të gjithë anëtarët janë të përfshirë në biznes, qoftë në mënyrë direkte apo indirekte duke u bazuar në nevojat familjare, nevojat për arsimimin e anëtarëve të familjes, nevoja për konsultime dhe biseda me anëtarët e familjes etj. Mirëpo, egzistojnë arsye të shumta pse ndodhë që një themelues i një biznesi të suksesshëm familjar detyrohet të angazhojë menaxherë të jashtëm për menaxhimin e kompanisë së tij. Disa nga arsyet me kryesore sipas (Bruser, 2007) janë: Fëmijët e themeluesit janë të pa kualifikuar, fëmijët janë shumë të vegjël, fëmijët nuk janë të interesuar për kompaninë, themeluesi nuk ka fëmijë (trashëgimtarë), stafi i kompanisë është i pakualifikuar, mjetet financiare nuk menaxhohen si duhet dhe dëshira për ta zgjeruar biznesin. Bizneset familjare prodhuese kanë prirje më të madhe drejt trashëgimis së biznesit prej njërit brez tek tjetri në krahasim me bizneset tregtare me të cilat anëtarët e

familjes shumë lehtë mund të bëjnë ndryshimin e veprimtarisë dhe hapjen e bizneseve të reja duke u larguar kështu nga biznesi familjarë dhe ndoshta shpesh edhe duke ndikuar në shuarjen e biznesit të familjes.

2.11.2 Vizioni i kompanisë për një trashëgimtarë të suksesshëm

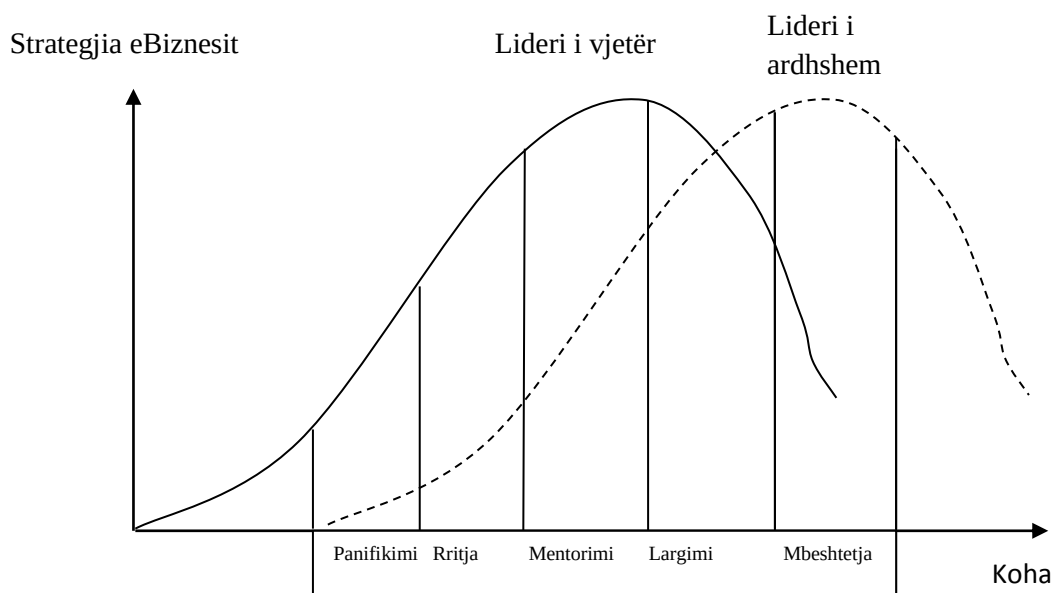
Që një lider i biznesit familjar të jetë i suksesshëm, ai duhet ta ketë të qartë vizionin e vërtetë të kompanisë dhe të ketë një plan strategjik drejt realizimit të dëshirave dhe qëllimeve të kompanisë (Boyatzis, 2006). Nga kjo kuptojmë se të gjitha bizneset familjare duhet të kenë një vision të qartë se ku dëshirojnë të arrijnë në të ardhmen. Kjo do të ndihmonte të gjithë pasardhësit e familjes të marrin vendim rreth orientimit të tyre se a dëshirojnë të krijojnë karrierë në biznesin e tyre familjar apo do të largohen dhe do punojnë në profesione të tjera. Autorët (Randel S. Carlock & John L. Ward, 2001) kanë paraqitur listën e përfitimeve që ka një biznes familjar nga vizioni i qartë i kompanisë. Përfitimet kryesore janë:

- ✓ Ofron një udhëzues të qartë për vendimet familjare
- ✓ Përshkrimi se si familja mund të kontribuojë suksesin e kompanisë
- ✓ Ndihmon familjen për ta vazhduar rrugën drejt të ardhmes së kompanisë
- ✓ Ofron një arsye për angazhimin e familjes në biznes
- ✓ Biznesi rritet mbi vlerat, ritet dhe traditat e familjes.

Bizneset të cilat kanë pasur vision të qartë dhe të përbashkët me të gjithë anëtarët e familjes, udhëheqësit e tyre gjdoherë kanë qenë liderët më efektivë në krahasim me bizneset e tjera (Miller, 2014). Ai gjithashtu konkludon se në qoftë se udhëheqësit e vjetër kanë një model

të sjelljes bashkpunuese në krijimin e vizionit të kompanisë, anëtarët e gjeneratës së re ka shumë gjasa që të mësojnë nga këto aftësi udhëheqëse dhe në të ardhmen të jenë shumë më efektiv. Nga kjo mund të vijmë në përfundim, se të gjitha ato biznese të cilat e kanë të qartë pikën se ku dëshirojnë të arrijnë, duhet qartë ta njoftojnë trashëgimtarin e mundshëm sa më herët që është e mundur. Gjithashtu në këtë formë edhe pasardhësi i mundshëm i kompanisë e ka shumë më lehtë të merr vendim nëse dëshiron të jetë pjesë e kompanisë apo jo. Faza tjetër do të jetë përgatitja e trashëgimtarit të mundshëm nëse ai ka shprehur ambicie për udhëheqjen e kompanisë. Në figurë do të paraqitet strategjia e biznesit familjar që do të ndjek lideri i vjetër për ta përgatitur me kohë liderin e ri.

Figura 7 Përgatitja e trashëgimtarit të ardhshëm



Burimi: *Strategic Planning for the Family Business, 2001*

Nga figura shihet qartë se që në kohën kur biznesi familjar është duke ecur drejt rritjes dhe zhvillimit, lideri i vjetër po e përgatit planin për trashëgimtarin e ardhshëm. Me rritjen dhe

përgatitjen e liderit të ri për udhëheqje, lideri i vjetër i teston aftësitë menaxhuese të tij, duke qëndruar edhe për një kohë të mjaftueshme vetëm si monitorues i udhëheqjes së biznesit. Nga figura gjithashtu po shihet se lideri i vjetër edhe pas largimit nga struktura menaxhuese e biznesit vazhdon ta mbështesë liderin e ri me ide dhe këshilla shumë të vyeshme për kompaninë.

2.11.2.1 Sfidat e trashëgimitarit në BF

Trashëgimtari i një biznesi familjar do të përballet më një detyrë shumë të vështirë dhe me përgjegjësi të lartë. Që në momentin e marrjes së detyrës, ai është i vendosur në fokusin e kërkesave të të gjithë anëtarëve të familjes qoftë anëtarëve që janë pjesë e biznesit apo edhe jasht tij. Nuk ka asnjë shkollë apo universitet i cili e përgatit trashëgimtarin për detyrën e tij të ardhshme, i cili duhet të jetë në gjendje të gjejë mesin e artë në mes udhëheqjes së biznesit dhe plotësimit të nevojave të familjes (Hollerbach, 2011). Që trashëgimtari i biznesit të mund t'i tejkalojë sfidat më me lehtësi, ai patjetër duhet të jetë një person i përgatitur dhe të ketë disa aftësi të cilat do ta dallojnë, dhe do ta bëjnë më të pëlqyeshëm nga të tjerët. Trashëgimtari i ardhshëm duhet t'i ketë këto veçori (Bizmove, 2015):

- ✓ Aftësi vendimmarrëse
- ✓ Aftësi udhëheqëse
- ✓ Aftësi për menaxhimin e rrezikut
- ✓ Aftësi ndërpersonale
- ✓ Aftësi për të punuar nën stres.

Të gjitha këto aftësi mund të fitohen nga kombinimi i mësimet shkollor dhe nga puna praktike pranë biznesit familjar. Pra, biznesin që ju e keni ngritur me mund dhe sakrifica, nëse nuk i përgatisni me kohë fëmijët tuaj që ta vazhdojnë atë, ata për një kohë shumë të shkurtër mund ta shuajnë fare atë (Ademi, 2008).

2.12 Përmbledhja e kapitullit

Në këtë kapitull janë trajtuar ide dhe përkufizime të autorëve të ndryshëm vendor dhe ndërkombëtarë sa i përket bizneseve familjare. Rëndësi të madhe këtu ka trajtimi i aspektit teorik mbi bizneset familjare, mbi menaxhimin e tyre dhe mbi format e organizimit të tyre. Këtu pasqyrohet struktura e menaxhimit të bizneseve familjare sipas autorëve të ndryshëm e cila zbatohet nga shumë biznese të suksesshme familjare në mbarë botën. Ky kapitull trajton të gjitha problemet dhe përparësitë që i ka biznesi familjar që nga financimi i tyre, aftësitë menaxhuese të tyre, lidhja e biznesit me familjen, konfliktet në mes anëtarëve të familjes, e deri tek procesi i trashëgimisë së biznesit familjar si dhe sfidat e trashëgimitarit të ardhshëm. Pra në këtë pjesë teorike janë sqaruar të gjitha problemet që mund t'i ketë një biznes familjar, dhe të cilat mund të përdoren si udhërrëfyes për bizneset e ndryshme që kanë vizion rritjen dhe suksesin e kompanisë. Në kapitullin e ardhshëm do të trajtohet në mënyrë më të detajuar plani strategjik i këtyre bizneseve dhe pengesat kryesore drejt zhvillimit të tyre.

KAPITULLI III

3.0 MENAXHIMI STRATEGJIK

Menaxhimi strategjik është përcaktuar si një proces sistematik për menaxhimin e organizatës dhe drejtimin e të ardhmes së saj në përputhje me atë se ku operon në mënyrë që të sigurojë një sukses të vazhdueshëm dhe të sigurtë nga të papriturat (Ansoff, 1984). Menaxhmenti strategjik si process nënkupton procesin e vazhdueshëm, i cili është i orientuar në krijimin e gatishmërisë së ndërmarrjes për t'u përshtatur me mjedisin e ndryshuar (Buble, 2005). Si autorë të huaj, ashtu edhe vendor, kanë dhënë mendime dhe ide të ndryshme rreth formulimit të menaxhimit strategjik, të cilat kanë kuptimin se menaxhimi strategjik, është procesi i formulimit, implementimit dhe vlersimit të strategjive për të përmbushur objektivat afatgjata dhe duke mbështetur avantazhin konkurses. Një strategji në nivel biznesi përshkruan se si një firmë arrinë të krijojë avantazh konkurses ndaj rivalëve (Bahri Musabeliu, Donika Kercini, Alketa Bejko, 2012). Ky është edhe qëllimi kryesorë i biznesit familjar dhe i çdo biznesi tjetër, krijimi i aftësive konkures dhe një performance të suksesshme. Mirëpo, në këtë periudhë të zhvillimit të lartë teknologjik dhe të globalizimit të tregjeve, është e pamundur që një biznes të jetë i sigurt në investimet e veta, në prodhim, shitje dhe gjenerim të fitimit pa qenë gjendje që ta menaxhojë mirë ndërmarrjen dhe të jetë i përgatitur për të ardhmen e kompanisë. Kompanitë duhet të jenë në gjendje që t'i analizojnë ambientet e tyre konkures, të zgjedhin strategjitë e tyre dhe të gjejnë burimet e nevojshme për të implementuar strategjinë e tyre (Gregory G. Dess & Peter S. Davis, 1984). Nga kjo kuptojmë që nuk është vetëm përpilimi i planit strategjik garantues për suksesin e kompanisë, por, është shumëi rëndësishëm edhe implementimi i atij plani në mënyrë që kompania rregullisht të ketë avantazh konkurses në treg. Një biznes

familjar mund ta arrijë një strategji konkurruese ndaj bizneseve tjera, vetëm atëherë kur arrinë ta formulojë dhe zbatojë një strategji të krijimit të vlerës. Zbatimi i një plani strategjik është shumë më i lehtë për kompaninë, nëse gjatë përpilimit të atij plani menaxhmenti ka qenë real dhe ka vlersuar mundësitë e kompanisë dhe performancën e anëtarëve të saj për realizimin e planit. Roli që luan menaxhimi strategjik në performancën e suksesshme organizative mund të shihet qartë ndërkohë që gjithnjë e më shumë organizatat po orientohen drejt menaxhimit të operacioneve të tyre për të ruajtur një lidhësi globale (Stephen P. Robbins & David De Cenzo, 2011). Menaxhimi strategjik mund të jetë shumë i dobishëm për bizneset në përgjithësi dhe të sjellë mjaft përfitime. Disa nga përfitimet që ka biznesi nga menaxhimi strategjik sipas këtyre autorëve janë (Farhad Analoui & Azhdar Karami , 2003):

- ✓ Ndihma që i ofron menaxhmentit për të kuptuar situatën aktuale të kompanisë,
- ✓ Identifikimi i anëve të dobëta dhe të forta të kompanisë,
- ✓ Qartësimi i vizionit dhe misionit të kompanisë,
- ✓ Ndihma rreth përcaktimit të qëllimeve dhe objektivave të kompanisë,
- ✓ Krijimi i mundësive të komunikimit mbrenda ndërmarrjes dhe krijimi i lehtësirave për arritjen e qëllimeve të ndërmarrjes dhe
- ✓ Vlerësimi, se sa është duke u implementuar strategjia e kompanisë.

(Ademi, 2008) thotë se, në një biznes familjar me një planifikim strategjik do të mundësohet që brezat që vijnë të përfshihen me kohë në biznes dhe të japin kontributin e tyre për zhvillimin e biznesit. Shumica e bizneseve të vogla familjare edhe përkundër idesë dhe mendimit të vazhdueshëm për të ardhmen e kompanisë nuk mund të themi se kanë edhe një plan strategjik të përpiluar qoftë nga menaxheri apo nga ndonjë ekspert i menaxhimit.

3.1 Rëndësia e planit strategjik në bizneset familjare

Mënyra më e lehtë për të filluar një biznes familjar që të mendojë rreth planifikimit strategjik mund të bëhet përmes këtyre tri pyetjeve:

- ✓ Ku jemi ne në treg si ndërmarrje?
- ✓ Ku dëshirojmë të jemi në të ardhmen?
- ✓ Si do të arrijmë atje ku dëshirojmë?

Një strategji e tillë nxitë bashkimin e qasjes vizionare, qëndrimin mbi misionin e kompanisë, objektivat të përgjithshme të kompanisë, objektivat strategjike të njësisë së biznesit dhe objektivat taktike (Albconsulting, 2016). Menaxherët e bizneseve familjare janë përgjegjës kryesorë për implementimin e planit strategjik, sepse rëndësia më e madhe e një plani të mirë strategjik është implementimi i suksesshëm i tij nga ana e kompanisë. Planifikimi strategjik edhe pse luan një rolë thelbësor tek BF-e, shpeshë është edhe sfidë e madhe dhe ka shumë pengesa drejt rrugës për realizimin e tij. Një plan afatgjatë tek BF-të shpesh bllokohet dhe tentohet të ndryshohet në momentin e ndryshimit të udhëheqjes nga gjeneratat e reja (Randel S. Carlock & John L. Ward, 2001). Menaxherët e bizneseve familjare mund të themi se gjinden pothuajse çdoherë në mes dy zjarreve sa i përket të ardhmes së kompanisë dhe disponimit familjar për ta pranuar suksesin apo dështimin e një plani. Shpesh menaxherët e biznesit të vogël familjar janë kritikuar nga anëtarët e tjerë të familjes për mungesën e një plani strategjik dhe janë fajësuar për dështimin e kompanisë. Nga kjo mund të themi se një biznes familjar, para se të përpilojë një plan strategjikë për të ardhmen e kompanisë, duhet t'i analizojë në mënyrë reale aftësit dhe mundësit që ka për

realizimin e atij plani. Ndikim të madhë në implementimin e planit strategjikë ka edhe përkrahja e planit të kompanisë nga anëtarët e familjes dhe punëtorët që nuk janë pjesë e familjes.

3.2 Përpilimi i planit strategjik në BF-e

Plani strategjik i një kompanie mund të përkufizohet për të arritur qëllimet e kompanisë për të qenë e suksesshme mbi një periudhë më afatgjatë (Kreikebaum, 1993). Shumë biznese familjare e sidomos ato më të vogla kanë dështuar për shkak të mungesës së një plani strategjik që do ta orientonte biznesin drejt suksesit. Prandaj me të drejt mund të thuhet se bizneset familjare është më mirë të përpilojnë një plan të keq të menaxhimit jo shumë premtues për të ardhmen, sesa të mos kenë fare plan për të ardhmen e kompanisë dhe të fundosen nga konkurenca. Mendoj, se do të ishte shumë pozitive për bizneset familjare, sikur gjatë përpilimit të planit të saj afatgjatë, të merreshin ide dhe mendime nga i gjithë stafi punues dhe nga të gjithë anëtarët e familjes, në mënyrë që kështu të gjithë së bashku gjatë gjithë kohës të kenë një motiv shtesë për realizimin e atij plani që do ta orientonte kompaninë drejt suksesit. Ndjenja, se ideja e secilit veç e veç po kontribon në zhvillimin e kompanisë dhe po siguron të ardhura si për kompaninë ashtu edhe për familjen, është një motiv shtes për secilin anëtar të jap maksimumin e tij në interes të kompanisë. Përfshirja e tyre në përpilimin e planit strategjik krijon përkushtim të lartë psikologjik tek të gjithë anëtarët për t'i pranuar dhe realizuar të gjitha obligimet e ardhshme në interes të kompanisë (Lines, 2004).

3.3 Rëndësia e biznesit familjar në ekonominë e një vendi

Shumica e bizneseve të vogla në Kosovë janë biznese familjare. Mirëpo kërkimet në këtë fushë janë ende në fazën e tyre të hershme sepse në Kosovë kjo kategori e bizneseve nuk është e ndarë si kategori e veçant. Bizneset familjare janë një burim i qëndrueshëm i vendeve të punës, i eksporteve dhe një kontribut i vazhdueshëm në zhvillimin ekonomik të vendit. Në shumë vende kjo kategori e bizneseve është e njohur edhe si ndërmarrje të vogla dhe të mesme NVM. Këto biznese janë konsideruar si motorri i rritjes ekonomike në botë (Javed Mahmood Jasra, Ahmed Imran Hunjra ,Aziz Ur Rehman II, Rauf I. Azam, Muhammad Asif Khan , 2011). Edhe në Kosovë këto ndërmarrje kanë ndikim të madhë në faktorët makroekonomik të vendit. Në shumë vende të zhvilluara si Amerika, Japonia, Austria, Gjermania, Franca, Kanada etj, bizneset e vogla dhe të mesme janë faktorë shumë i rëndësishëm në rritjen dhe zhvillimin teknologjikë(Thornburg, 1993). Pra, lirisht mund të themi se, bizneset familjare janë pjesa më e rëndësishme dhe ato përbëjnë pjesën dërmuese të ekonomisë së Kosovës. Bizneset familjare janë biznese private të cilat jo vetëm që sigurojnë vende pune, por ndikojnë edhe në ngritjen e mirëqenies së shoqërisë me rritjen e shërbimeve cilësore dhe prodhimin e mallrave. Këto biznese kanë një rol të rëndësishëm në rritjen e numrit të të punësuarve, ngritjen e GDP-së, promovimin e inovacionit apo risive, krijimin e konkurrencës dhe zhvillimin e një ekonomie të shëndetshme (Bannock, 1981). Po të analizojmë treguesit ekonomikë do të shohim se këto biznese kanë një qëndrueshmëri të fortë që shihet edhe si një domosdoshmëri për zhvillimin afatgjatë të tyre. Bizneset familjare përballen pothuajse me të njëjtat probleme konkurruese njëjtë sikur bizneset e mëdha, por ato kanë burime, eksperiencë dhe staf me aftësi më të kufizuara (Charles R Nelson, Ido Millet, 2001). Duke e ditur se sektori i prodhimit është motorri kryesor në

zhvillimin ekonomik, janë pikërisht bizneset familjare ato të cilat i shpenzojnë pothuajse të gjitha energjitë, vetëm e vetëm që të krijojnë një të mirë materiale për ngritjen profitit për familjen dhe zhvillimin ekonomik të vendit. Bizneset familjare janë më fleksibile dhe më lehtë përshtaten me kërkesat e konsumatorëve (Hidayet Keskin & Canan. Senturk, 2010). Përfitimet ekonomike të një vendi nga bizneset e vogla sipas (Sultan, 2007) janë :

- ✓ Krijimi i punës me kosto më të ulët;
- ✓ Kontributi pozitiv në GDP-në e vendit;
- ✓ Mundësia për të rritur bazën e ndërmarrjes;
- ✓ Sigurojnë fleksibilitetin e kërkuar për t'i adaptuar ndryshimeve të tregut;
- ✓ Sigurojnë mbështetje për ndërmarrjet që kanë shtrirje si dhe
- ✓ Kontribuojnë në politikat e zhvillimit që janë më tepër të orientuara drejt decentralizimit dhe zhvillimit rural.

Biznesi familjar kudo në botë nuk njihet si kategori e re e biznesit, kjo formë e biznesit është ndoshta forma më e vjetër e biznesit në historinë e njerëzimit e cila mbetet edhe sot shumë e rëndësishme për zhvillimin e vendit (Lea, 1991).

3.4 Krahassimi i bizneseve familjare në Kosovë me vendet tjera të BE

Bizneset familjare në të gjitha vendet e zhvilluara dhe ato në zhvillim japin një kontribut të madh në rritjen e të hyrave shtetërore. Në shumë vende të zhvilluara bizneset familjare janë të ndara si kategori e veçant e biznesit dhe mund të llogaritet sakt ndikimi i tyre në zhvillimin ekonomik të vendit. Fatkeqësisht në Kosovë dhe rajon kjo kategori e biznesit

nuk është e ndarë si kategori e veçant. 85% e bizneseve të regjistruara në Kosovë i janë biznese familjare të cilat udhëhiqen kryesisht nga anëtarët e familjes (Riinvest, 2015). Kjo shifër sipas këtij studimi tregon se kemi ngjashmëri me vendet e zhvilluara në botë mirëpo edhe në rajon sa i përket nxënies së tregut nacional nga kjo kategori e biznesit. Në tabelën e mëposhtme, është paraqitur përfshirja e bizneseve familjare në nivelin botëror dhe rajonal (Ademi, 2008).

Table 1 Përfshirja e bizneseve familjare në tregun vendor

	Vendi	% e BF
1	Suedia	90%
2	Amerika Latine dhe Qendrore	65%
3	Australia	75%
4	Lindja e Mesme	95%
5	SHBA	89-95%
6	Italia	95%
7	Anglia	75%
8	Gjermania	70%
9	Finlanda	80%
10	Zvicrra	90%

Burimi: *Menaxhimi i biznesit familjar 2008*

Në Kosovë dhe rajon shumica e bizneseve familjare janë të regjistruara me ligj si biznese individuale, ku sipas disa statisikave të ministrisë së tregtisë dhe industrisë rreth 90% e bizneseve individuale janë biznese familjare. Shumica e bizneseve familjare në Kosovë janë biznese të vogla dhe të mesme. Një karakteristikë negative e këtyre bizneseve është se ato shumë pak janë të orientuara drejt prodhimit dhe eksportit dhe shumica e veprimtarive të tyre është e varur prej tregtisë dhe importit. Në vendet e zhvilluara bizneset e mëdha familjare kanë një strukturë të qeverisjes korporative gjë që mundëson rritjen dhe zhvillimin e vazhdueshëm të biznesit, për fat të keq në vendin tonë shumë pak biznese

familjare kanë një strukturë të mirëfilltë të menaxhimit dhe ato pak biznese që e kanë një të tillë nuk e zbatojnë hierarkinë në përpikmëri dhe me sinqeritet pët të gjithë anëtarët e biznesit qofshin anëtarë të familjes apo edhe të jashtëm. Duke nxjerrë një mesatare, se mbi 80% e bizneseve qoftë në nivel botëror apo rajonal, janë biznese familjare të cilat ndikojnë direkt në zhvillimin ekonomik të vendit dhe në rritjen e numrit të të punësuarëve, atëherë mund të themi, se edhe institucionet tona duhet të orientohen më shumë drejt kësaj kategorie dhe të punohet intensivisht në përkrahjen dhe mbrojtjen e bizneseve familjare.

3.5 Përcaktuesit e suksesit dhe dështimit të BF-e

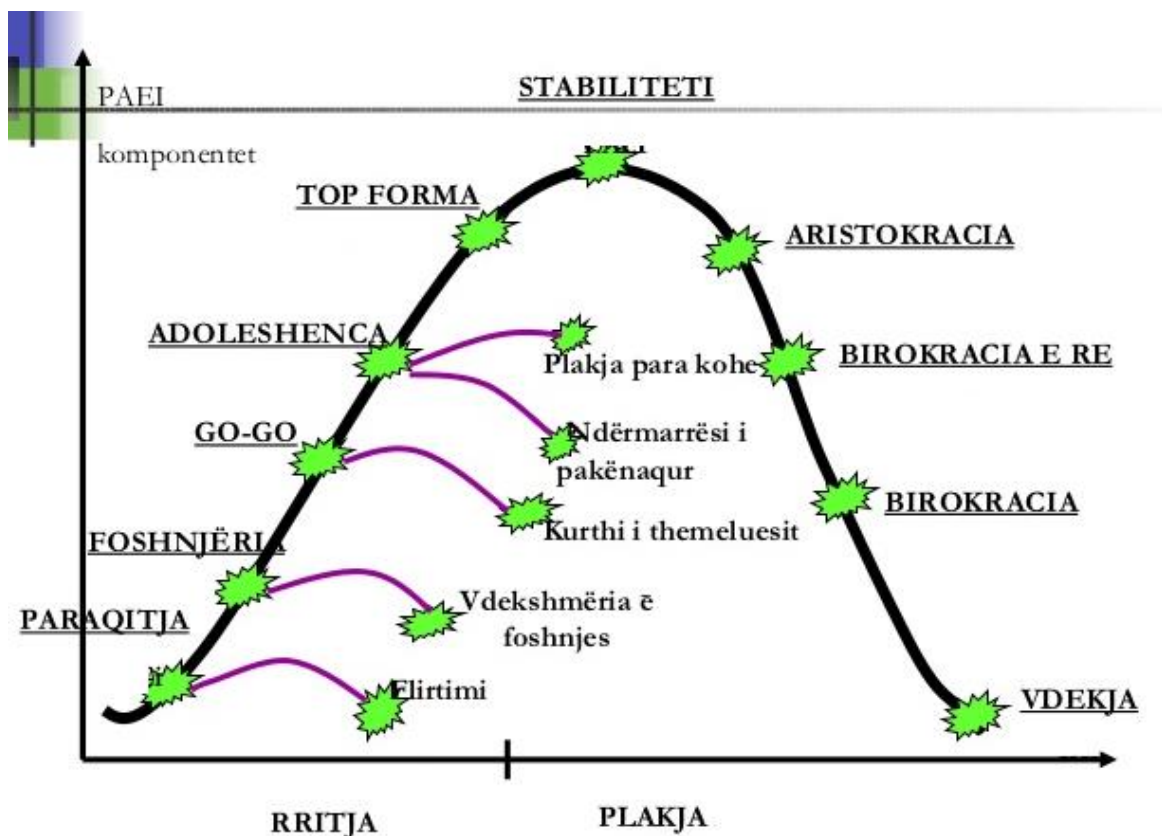
Nga përvoja mund të themi se përcaktuesi kryesor i suksesit të një biznesi familjar është avantazhi konkurrues në krahasim me bizneset e tjera. Suksesi i BF-ve është i lidhur me performancën e biznesit, me arritjen e objektivave të kompanisë, si dhe me aftësitë menaxhuese. Tek bizneset familjare shpesh ndodhë që edhe suksesi edhe dështimi janë të lidhura ngusht me aftësitë menaxhuese të themeluesit apo udhëheqësit të biznesit. Secili biznes qëllim kryesorë e ka rritjen e profitit duke i plotësuar nevojat dhe dëshirat e konsumatorit, prandaj edhe shumë biznese e masin suksesin e tyre pikërisht përmes madhësisë së profitit që e siguron kompania. Suksesi i një biznesi, caktohet sipas mënyrës, se si ai i përdor burimet e tij të mbrendshme dhe jo vetëm sipas strategjisë që ai zgjedh, ambientit në të cilin operon apo edhe në kombinimin e burimeve, por gjithashtu varet edhe nga sipërmarrësi dhe aftësitë e tij menaxheriale (Gadenne, 1998). Suksesi i një biznesi familjar shpesh karakterizohet nga aftësia e këtyre menaxherëve për të krijuar rezultate të kënaqshme për kompaninë dhe familjen. Një faktorë i rëndësishëm për suksesin e biznesit familjar është edhe eksperiencia e mëparshme e biznesit dhe zbatimi me përpikmëri i planit

strategjik të përpiluar nga menaxherët e kompanisë. (Jane C. Linder & Susan Cantrell, 2001) i përcaktojnë tri karakteristika të modelit të një biznesi të suksesshëm: nëse biznesi u ofron konsumatorëve një vlerë unike, nëse produktet e biznesit është vështirë të imitohen dhe nëse mbështeten dhe i përshtaten mjedisit. Suksesi dhe dështimi i bizneseve familjare po varet shumë nga menaxheri dhe aftësitë e tij për t'i përdorur burimet e kompanisë në interes të rritjes dhe zhvillimit të saj. Mirëpo, përveç suksesit kemi shumë biznese familjare që po detyrohen të mbyllen pothuajse çdo ditë sidomos në vendet në tranzicion siç është Kosova, gjë që është mjaft shqetësuese duke e ditur rëndësinë që kanë këto biznese për zhvillimin e vendit, dhe duke i ditur pasojat për shoqërinë nëse ky trend i dështimit vazhdon. Në vendet në tranzicion por edhe në vendet e zhvilluara BF-e deshtojnë për arsye të ndryshme. Asyet kryesore pse dështon një biznes familjar janë disa: Arsyeja kryesore është se menaxherët nuk dijnë ta menaxhojnë biznesin, BF-e nuk janë në gjendje të përshtaten ndryshimeve teknologjike dhe zhvillimit të tregut, veprimtaritë e tyre janë të varura nga të ardhurat sezonale, menaxheri apo pronari është përgjegjës për të gjitha veprimet mbrenda biznesit, nuk ndjekin trajnime të vazhdueshme qoftë menaxheriale apo teknike për t'i rritur aftësitë e kompanisë dhe me dështimin e biznesit dështon edhe familja, sepse shpesh ndodhë që gjithë kapitalin familja e investon në biznesin e saj (Farhad Analoui & Azhdar Karami, 2003). Bizneset familjare duhet t'i identifikojnë dhe mbajnë nën kontrollë faktorët që ndikojnë në suksesin e biznesit në mënyrë që t'i zvogëlojnë mundësitë për dështim dhe t'i rrisin gjasat për sukses.

3.5.1 Cikli i jetës së BF-ë

Si çdo biznes tjetër edhe bizneset familjare i nënshtrohen ciklit jetësor të tyre. Ato lindin, rriten zhvillohen dhe me kalimin e kohës për shkak të faktorëve të ndryshëm shuhen ose vdesin. Studiues të shumtë e trajtojnë rritjen e biznesit si një problem i ciklit të jetës dhe zhvillimit të tyre. Me rritjen e biznesit rriten edhe nevojat për ndryshime qoftë në strukturën e menaxhimit apo edhe në tërësi në veprimtarinë e biznesit. Krijimi i një biznesi të ri fillon me ëndrrën e themeluesit të tij dhe zhvillohet varësisht nga kombinimi i vizionit të tij dhe qëndrimeve të tij për marrjen e rrezikut (Agamy, 2013). Në figurën e mëposhtme është paraqitur cikli jetësorë i një biznesi familjarë (Thoda, 2012).

Figura 8 Cikli jetësor i biznesit familjar



Burimi: Therodinhoods (2012)

Në figurë vërehet qartë se me zhvillimin e biznesit nga një fazë në tjetrën, po lindin probleme të pashmangshme me të cilat duhet ballafaquar biznesi. Që në fazat e para të zhvillimit të biznesit menaxherët e bizneseve familjare duhet të mirren me menaxhimin e shumë problemeve nëse dëshirojnë që biznesi i tyre të ketë një jetë më të gjatë. Nga figura po shohim se edhe pas tejkalimit të secilës fazë menaxherët duhet të përgatiten për problemet që do të dalin në fazën e ardhshme. Ajo që është më e rëndësishme në këtë figurë tregon se menaxherët gjithmonë duhet të hulumtojnë dhe të punojnë për zhvillimin dhe rritjen e biznesit, sepse në momentin kur këta menaxherë tentojnë të qëndrojnë stabil në ekonominë e tregut biznesi i tyre shkon drejt vdekjes, sepse konkurrenca është ajo që nuk lejon që tregu ose kërkesa të jenë stabile. Sipas ARBK Agjencisë për regjistrimin e bizneseve në Kosovë gjatë vitit 2015 janë shuar 2199 biznese. Nëse e krahasojmë me vitin 2014 kemi një rritje të numrit të bizneseve të shuara. Këto shifra janë mjaft shqetësuese edhe pse numri i hapjes së bizneseve të reja është katër herë më i madh se sa numri i bizneseve të shuara. Shuarja e këtyre bizneseve po vjen jo vetëm për pasojë të keq menaxhimit të tyre por edhe si pasojë e një ambijenti jo të favorshëm ekonomik.

3.5.2 Rritja e BF-ë dhe nevoja për riorganizim

Rritja e biznesit familjar ndikon pozitivisht në shumë aspekte si zhvillimi ekonomik, zvogëlimi i papunësisë, sigurimi i një jete më të mirë për familjen dhe anëtarët e tjerë të biznesit etj. Nevoja për t'u rritur BF-ë, është e lidhur ngusht edhe me rritjen e familjes dhe rritjen nevojave familjare që duhet të plotësohen. Karakteristikat që duhet t'i ketë një biznes familjar në mënyrë që të jetë vazhdimisht në rritje (Ian Chaston & Terry Mangles, 1997) janë:

- ✓ Ofrimi i produkteve cilësore dhe diferencimi nga konkurentët,
- ✓ Ofrimi i rregullt i shërbimeve të reja,
- ✓ Investimi në zhvillimin e vazhdueshëm të stafit dhe
- ✓ Përpilimi i planeve të qarta të biznesit.

Nga kjo mund të kuptojmë se rritja e vazhdueshme e biznesit varet nga aftësia menaxheriale për të krijuar një avantazh konkurues duke qenë në gjendje të dallohemi nga konkurenca. (Burnam, 2014) i rekomandon pesë strategji për rritjen e biznesit familjar:

- ✓ Identifikimi i pikave të forta,
- ✓ Përcaktimi i qartë i vizionit të kompanisë,
- ✓ Fleksibiliteti dhe pranimi me kohë i ndryshimeve,
- ✓ Trajnimet vazhdueshme të stafit dhe menaxhmentit dhe
- ✓ Punët e kompanisë të mos përzihen me problemet familjare.

Rritja e biznesit në këtë zhvillim teknologjik dhe global të tregut është e obligueshme për të gjitha bizneset, jo vetëm për ta rritur përfitueshmërin dhe shitjet e tyre por edhe për të qëndruar stabile karshi konkurrencës në treg. Me rritjen e biznesit familjar lind nevoja për makineri shtes dhe numër më të madhë të punëtorëve dhe menaxherëve. Është shumë me rëndësi për suksesin e biznesit që plotësimi i stafit dhe ndryshimi i teknologjis të bëhet në kohën e duhur dhe pa e rrezikuar poziten e kompanisë në treg. Në bizneset familjare në Kosovë shpesh ndodhë që me rritjen e numrit të anëtarëve të familjes, pronari apo

themeluesi i biznesit i angazhon, anëtarët e familjes për kryerjen e punëve të caktuara të kompanisë, pa ndonjë kriter ose ndoshta edhe pa vullnetin e tyre. Kjo është një pengesë për zhvillimin e biznesit, sepse kur një biznes është në fazën e rritjes ka nevojë për staf të profesionalizuar, që i pranonë me dëshirë detyrat e kompanisë dhe përgjegjësit e tyre. Edhe shteti duhet të përpilojë një strategji për t'i ndihmuar bizneset familjare drejt rritjes dhe zhvillimit të tyre. Pasi një numër i madh i vendeve të punës mund të hapen nga krijimi i bizneseve të reja dhe nga rritja e bizneseve aktuale, atëherë zbatimi i një strategjie të suksesshme për bizneset familjare do të ndikonte direkt në rritjen dhe zhvillimin ekonomik të vendit.

3.5.2.1 Pengesat në rritjen e BF-ë

Duke e ditur se Kosova është ende vend në zhvillim dhe po ec me hapa shumë të ngadalshëm drejt zhvillimit ekonomik, edhe bizneset familjare në Kosovë kanë shumë pengesa drejt rritjes dhe zhvillimit të tyre. Studiues të ndryshëm identifikojnë pengesa të ndryshme në zhvillimin e bizneseve familjare. Pengesat kryesore në zhvillimin e BF-e janë: inovacioni, eksporti dhe tregtia, strategjia dhe planifikimi dhe menaxhimi (Doern, 2009). Autorë të tjerë i kanë ndarë pengesat e rritjes së BF-e në dy klasifikime të mëdha, që varen nga faktorët e mbrendshëm siç janë: kufizimet e pronarëve dhe madhësia e biznesit, dhe nga faktorë të jashtëm siq janë industria dhe konkurenca. Duke parë se bizneset familjare mund të hasin në pengesa të patejkalueshme me forcat e tyre, institucionet e vendit duhet ta mbështesin këtë kategori të biznesit në mënyrë që vendi të ketë një zhvillim të qëndrueshëm ekonomik. Shumica e institucioneve në botë janë të fokusuar në programet mbështetëse, për zhvillimin e bizneseve familjare duke tentuar të krijojnë një zhvillim

ekonomik të qëndrueshëm të vendit (Senay Agcaa & Abon Mozumdarb, 2008). Barrierat që e pengojnë rritjen e biznesit të vogël i ka klasifikuar në barriera: financiare, të aftësive menaxhuese, institucionale dhe të tregut (Doern, Rachel, 2011). Për shumë biznese familjare burimet e financimit janë pengesa kryesore për rritjen e biznesit. Edhe përkundër dëshirës së madhe për ta rritur biznesin familjet kanë pengesa në gjetjen e burimeve financiare. Kostot e larta të financimit i shtyejnë shumë biznese të mbështeten në burimet vetanake ose të marrin hua shuma të vogla të lejuara nga bankat duke e kufizuar mundësinë e rritjes në këtë mënyrë (Casson, 2005). Ndërsa pengesat e aftësive kanë të bëjnë me mungesën e aftësive dhe përvojës të pronarëve dhe punonjësve. Kjo pengesë mund të quhet edhe pengesë e burimeve njërëzore të kualifikuara. Pra, bizneseve të vogla, dhe atyre familjare u mungojnë aftësitë menaxhuese dhe të marketingut (Jimmy Liewa & Maria Vassalou, 2000). Këta autorë thonë se, bizneset e vogla nuk investojnë në trajnimin e stafit punues e as atij menaxhues. Sipas tyre trajnimi i stafit të një biznesi duhet të llogaritet si një investim i kompanisë pa të cilin rritja e biznesit do të ishte e pamundur. Pengesat institucionale janë rregullat të cilat duhet t'i zbatojnë bizneset gjatë rritjes dhe zhvillimit të tyre. Këto rregulla përfshijnë pengesat formale dhe joformale të cilat rregullojnë aktivitetet ekonomike duke influencuar në mjedisin social, ekonomik, politik dhe teknologjik mbrenda të cilit veprojnë bizneset (Scott Holmesa & Sharyn Smitha, 1997). Këto pengesa formale i referohen ligjeve dhe rregulloreve kurse, pengesat jo formale i përfshijnë traditat dhe zakonet që janë pjesë e kulturës. Në mjedisin ekonomik ku pengesat formale nuk mund të aplikohen, rritet ndikimi i pengesave joformale. Pengesat e tregut kanë të bëjnë me një sërë faktorësh siç janë: struktura e tregut, sjellja e konkurrencës, strategjit konkurruese, kërkesa e tregut, eksporti etj. Deri sa, pengesat e jashtme të tregut përfshijnë ndryshimin e tregut dhe

mungesën e kërkesës, pengesat e mbrendshme mund të përfshijnë gjetjen e shanseve të tregut, duke zgjedhur produktin apo segmentin e tregut të gabuar (Chang-Soo Kim & Lewis F. Davidson, 2004).

3.5.3 Roli i marketingun në suksesin e BF-ë

Me që indikator kryesorë për matjen e suksesit të biznesit familjar është fitimi i realizuar nga shitjet e produkteve apo shërbimeve, atëherë është shumë e rëndësishme të dihet se cili është faktori kryesorë që ndihmon në rritjen e suksesit të BF-e. Roli i marketingut është vendimtarë për suksesin dhe rritjen e shitjeve të të gjitha kompanive. Bizneset familjare duke i plotësuar 4P e marketingut janë gjdoherë më afër plotësimit të nevojave dhe dëshirave të konsumatorëve. Definimi i (Drucker, 1954), për rëndësinë që ka marketingu në suksesin e bizneseve është i i qëndrueshëm dhe i pakontestueshëm edhe në ditët e sotme. Ai thotë se ndërmarrja duhet çdoherë të jetë e orientuar drejt kënaqësisë së konsumatorit. Ajo që biznesi mendon të prodhojë sipas Drucker nuk është e rëndësishë primare për ardhmërin dhe suksesin e biznesit. Primare për suksesin e biznesit është ajo që konsumatori mendon të blejë përkatësisht ajo që për të paraqet vlerë. Nga kjo kuptojmë se konsumatori është ai i cili na orienton se çka duhet të prodhojmë me kërkesat dhe nevojat e tij. Ndërmarrja nuk do të jetë e suksesshme në biznesin e vet, nëse paraprakisht nuk i kryen punët hulumtuese, kërkimore - studimore për tregun dhe konsumatorin (Bardhyl Ceku & Nail Reshiti, 2006). Në kushtet e sotme të zhvillimit tekniko - teknologjik dhe nivelit të lartë të përsosjes zhvillimore është e mundur të prodhohet çdo gjë. Problem i veçantë është, se kush janë konsumatorët dhe në cilat tregje do të plasohen produktet dhe shërbimet tona. Me zgjidhjen e këtyre problemeve mirret marketingu i cili nuk mund të llogaritet në biznes si funksion i

veçant por si faktorë i ndërlidhur me biznesin që luan rol kyq në suksesin e tij. Nga studimet e shumta shihet, se kompanitë me performacë më të mirë i japin përparësi më të madhe analizës, shqyrtimit të mjedisit dhe zhvillimit të një marketingu më të fortë, se sa funksionet e tjera të biznesit në planin e biznesit të tyre ose gjatë planifikimit strategjik.

3.5.4 Menaxherët femra krahas menaxherëve meshkuj

Studiues të ndryshëm japin mendime të ndryshme rreth suksesit të femrave në menaxhimin e biznesit familjar. Edhe përkundër që femrat në fusha të ndryshme kanë arritur nivele të kënaqshme të suksesit në krahasim me meshkujt, në menaxhimin e biznesit nuk mund të themi se kemi një rezultat të kënaqshëm. Tani një e treta e femrave janë duke u diplomuar në shkollat e biznesit dhe të menaxhimit duke ofruar kështu mundësinë, që në të ardhmen e afërt të kemi barazi gjinore edhe në bordet drejtuese të bizneseve familjare (Feminist, 2016). (Portal, 2015) pas një hulumtimi të tyre vijnë në përfundim se meshkujt janë më kreativ se sa femrat dhe kanë tendencë për tu promovuar më shpejt se femrat në shumë lloje të profesioneve. (Powell, 1993) e kundërshton në njëfarë forme këtë ide, ai thotë se femrat dhe meshkujt nuk dallojnë në efektivitetin e tyre si udhëheqës, edhe pse disa situata i favorizojnë femrat dhe disa të tjera meshkujt. Në përgjithësi, nuk ekziston ndonjë konsensus i qartë nga studiuesit e ndryshëm nëse efektiviteti i meshkujve dhe femrave lidere dallon në rrethana të përgjithshme apo të veçanata. Tek bizneset familjare rëndësi të madhe në suksesin menaxherial të femrave ka edhe veprimtaria në të cilën operon familja. Disa veprimtari jemi të mësuar t'i shohim të udhëhiqen nga meshkujt siç janë: ndërtimi transporti etj, ndërsa disa të tjera u shkojnë më shumë për shtati femrave. Pra kur diskutojmë për udhëheqjen e disa veprimtarive të ndryshme mund t'i mendojmë në krye të

biznesit të dy gjinitë duke vendosur vetëm mbi aftësit menaxhuese. Mirëpo disa veprimtari që në natyrë janë më të vrazhda nuk mund të mendohet të udhëhiqen nga gjinia femërore. Argumentet e njëanshme selektive nënkuptojnë që përparësia e kompetencave të femrave, është dashur të zvogëlohet gjatë kalimit të kohës, në mënyrë që gjinisë femërore t'u jepet mundësia e mjaftueshme për ta zhvilluar karrierën në fushën menaxheriale (Gary N Powell, Anthony D. Butterfield, 1994). Në vendet e zhvilluara, bizneset janë më tepër të orientuara nga femrat, ku sistemet mbështetëse janë më të zhvilluara duke i përfshirë në qasjen e sipërmarrjeve dhe në burimet e informacionit (OECD, 1998). Arsimitimi i shumë femrave në fushën e menaxhimit po sjell ndryshime në fushën e biznesit familjar, me kalimin e kohës bizneset familjare po fillojnë të udhëhiqen nga ata që kanë aftësi dhe prirje për udhëheqje të suksesshme dhe gjinia nuk po identifikohet si problem. Femrat janë duke hyrë fuqishëm në fushat si agrokultura, ndërtimi, prodhimi e në shumë fusha të tjera jo tradicionale të cilat kanë më shumë kërkesa (Dan R. Dalton & Catherine M. Dalton, 2010). Studime të shumta sa i përket llojit dhe përmasës së biznesit dolën me rezultatet se femrat priren të kenë një rritje më të ulët të biznesit se sa meshkujt dhe sa i përket profitit gjithashtu rezultoi se femrat gjenerojnë të ardhura më të ulëta se sa meshkujt. Si pengesë në fushën e menaxhimit dhe udhëheqjes së biznesit për femrat është edhe natyra e saj e cila është e lidhur me kujdesin dhe mbajtjen e familjes. Autorët (Miri Lerner, Candida G. Brush, and Robert D. Hisrich, 1997) pas një studimi theksuan se femrat i drejtojnë bizneset e tyre në kohë të pjesshme në përputhje me përgjegjësit familjare. Studime të tjera dalin me rezultate, se bizneset e drejtuara nga femrat janë më të vogla dhe se ato hasin më shumë vështirësi në përgjegjshmërinë e përmasës së vogël dhe risisë. Kjo ndarje e theksuar e menaxherëve sipas gjinisë është më aktuale më së shumti në vendet në zhvillim ku të gjitha proceset,

ligjet dhe rregulloret janë ende duke u zhvilluar dhe zbatimi i tyre është më i ngadalshëm. Në vendet e zhvilluara menaxhimi sipas barazisë gjinore është i theksuar në të gjitha institucionet qofshin ato shtetërore apo private. (Mare, 2013), drejtoresh egzekutive në Vodafone Albania, thotë se gratë po fitojnë fuqi që mund të sjellë një perspektivë të ndryshme në vendimmarrje. “Unë besoj vërtet se çelësi i suksesit nuk qëndron te gjinia më shumë se sa të aftësitë. Ne në Vodafone besojmë se barazia gjinore është çelësi për një sipërmarrje të suksesshme.” Teuta Vrushi, Drejtoreshë e Financës në Digitalb thotë se femrat i karakterizon imagjinata dhe intuita, vendosmëria dhe vullneti për t’i çuar punët deri në fund. Ato janë të kujdesshme që në çdo angazhim të mos harrojnë detajet dhe hollësitë, që shpesh marrin shumë vlerë. Femrat pranojnë gabimet dhe nga ato nxiten që të punojnë e të bëjnë më shumë përpjekje për të ndryshuar. Sipas studimeve të psikologëve të ndryshëm femrat edhe pse kanë aftësi të njëjta menaxhuese me meshkujt, kjo nuk ka rezultuar me përparimin e tyre në shkallët e karrierës.

3.5.5 Ndikimi i kapitalit në performancën e BF-ë

Autorë të ndryshëm suksesin dhe performancën e biznesit familjar e lidhin ngushtë me madhësin e kapitalit të familjes. Në studimet e tyre theksohet se sa më i madhë të jetë investimi kapital i familjes aq më i lart do të jetë edhe fitimi dhe performanca e biznesit. Suksesi i biznesit familjar nuk varet direkt nga kompetencat e themeluesit apo sipërmarrësit por për suksesin e biznesit duhet kushtuar rëndësi kapacitetit të ndërmarrësit për të grumbulluar sa më shumë kapital (Osborne, 1993). Për të filluar një biznes të ri, sipërmarrësi ose duhet ta themelojë atë ose të blejë një biznes egzistues, i cili premt për sukses në të ardhmen dhe ka mundësi të sigurojë një kthim të kënaqshëm të kapitalit të

investuar (Kërçini, 2008). Studiues të shumtë pajtohen se bizneset me investim të vogël kapital kanë më pak profit dhe mundësi për t'u krahasuar me bizneset më të mëdha. Mirëpo, është e rëndësishme sidomos tek bizneset familjare që të kenë kujdes të shtuar gjatë investimit të tyre, dhe ta analizojnë mirë rriskun, sepse, për shkak të lidhjes së ngushtë të biznesit me familjen, në rast dështimi pasojat qoftë emocionale apo financiare, do të ishin më të mëdha se sa në investimet individuale.

3.5.6 Ndikimi i moshës së menaxherëve dhe biznesit në performancën e BF-ë

Mosha e menaxherëve për të rezultuar në suksesin e biznesit familjar duhet të jetë ekuivalente edhe me përvojën e suksesshme menaxheriale të pronarit të biznesit. Edhe mosha dhe përvoja e biznesit ka rëndësi në suksesin dhe performancën e biznesit familjar duke u nisur nga përvoja dhe nga logjika që një biznes familjar i suksesshëm me një përvojë më shumë se dhjetë vjeçare e ka fituar besimin e konsumatorëve më shumë se sa një biznes i ri.

Mosha e menaxherit.- Sa më i pjekur në moshë menaxheri ka tendencë që të ketë më shumë përkushtim ndaj organizimit dhe të ardhmes së biznesit familjar (Amran, 2011). Mosha e menaxherit ka rëndësi të madhe edhe për performancën e kompanisë edhe për mundësitë e punimit të tij (Kim, 2007). Ai thekson se sa më i shtyrë në moshë menaxheri nga përvoja dhe përgatitja e tij arsimore rritet edhe probabiliteti për vetëpunësimin e tij. Studiues të ndryshëm kanë nxjerrur rezultate të ndryshme sa i përket moshës së menaxherit dhe suksesit të biznesit familjar. Ata theksojnë se menaxherët e rinjë e kanë më të lehtë hapjen dhe mbydhjen e biznesit në rast dështimi në raport me menaxherët më të shtyrë në moshë. Mund të themi se biznesi familjar për performancën e tij dhe jetëgjatësinë çdoherë ka

nevojë për këshillat e menaxherëve të vjetër dhe për integrimin e menaxherëve të rinj në biznes familjar. Arsyeja është, se gjeneratat e reja shumë më lehtë u përshtaten ndryshimeve teknologjike dhe zhvillimit të tregut global dhe janë në gjendje të rrezikojnë më lehtë, mirëpo u duhen patjetër edhe këshillat e menaxherëve të vjetër që të përfitojnë nga përvoja e tyre në mënyrë që ta minimizojnë rrezikun për dëmtimin e biznesit dhe familjes. Moshë e menaxherit nuk mund të jetë përcaktues i qëndrueshëm i suksesit të biznesit familjar (Danielle Khalife & Amani Chalouhi, 2013). Menaxhimi i biznesit është edhe çështje arti dhe afiniteti i cili mund të jetë prezent qoftë në gjeneratat e reja apo të vjetra. Ne jemi dëshmitarë të shumë bizneseve të reja që kanë arritur majat e suksesit në tregun botëror të cilat menaxhohen nga menaxherë të rinj, mirëpo në të njëjtën kohë nuk mund të themi të kundërtën edhe për menaxherët e vjetër, sepse kemi mjaft kompani të sukseshme që menaxhohen nga gjeneratat më të vjetra.

Moshë e biznesit.- Suksesi i biznesit familjar sipas moshës më të madhe të tij varet edhe nga aftësia e tij për t'iu përshtatur ndryshimeve teknologjike dhe zhvillimit të tregut global. Ekziston një përzierje në mes raportit të moshës dhe suksesit të biznesit. Disa biznese pasi arrijnë një moshë të caktuar detyrohen të mbyllën kurse, disa të tjera u përshtaten kushteve të tregut dhe bëhen liderët e tregut. Bizneset që shkojnë drejt plakjes u bie performanca për dy arsye: së pari me kalimin e kohës fillojnë të ngurtësohen ndryshimet organizative duke rezultuar me rritje të ngadalshme, rritje të shpenzimeve dhe teknologji të vjetëruar dhe së dyti menaxhimi i varfër, paga e lart e menaxherit dhe tendenca për ta transferuar apo shitur biznesin (Claudio F. Loderer & Urs Waelchli, 2010). Studiues të ndryshëm theksojnë se moshë e biznesit ka ndikim në rritjen dhe performancën e biznesit familjar. Këtë e

justifikojnë me dëshirën dhe punën e vazhdueshme të të gjitha bizneseve të vogla të cilat qëllimin kryesorë e kanë rritjen e profitit dhe performancës së kompanisë. Sipas (Aspasia Vlachvei & Ourania Notta, 2008), raporti në mes të moshës së biznesit dhe rritjes së tij nuk është i drejt. Sipas tij bizneset familjare më të vjetra priren të rriten shumë më ngadal se sa bizneset e reja të cilat objektiv kryesorë e kanë rritjen dhe zhvillimin e biznesit të tyre. Pra bizneset e reja janë gjithmonë të nxitura drejt rritjes mirëpo, shpesh ndodhë që atyre iu mungojnë burimet financiare për t'i realizuar projektet e tyre, kurse, bizneset më të vjetra edhe pse i posedojnë mjetet financiare nuk janë shumë të motivuara drejt ndryshimeve në kompani. Nga kjo mund të kuptojmë, se me kalimin e kohës edhe bizneset e suksesshme që kanë një përvojë dhe jetë të gjatë kanë nevojë të rifreskohen me energjinë e gjeneratave të reja në mënyrë që rritja dhe zhvillimi i tyre të jetë në trend të vazhdueshëm.

3.5.7 Ndikimi i stilit menaxherial në performancën e BF-ë

Hipoteza e ngritur në këtë punim, se stili kreativ i menaxhimit e rritë suksesin e biznesit familjar në krahasim stilin klasik të menaxhimit, korrespondon me menaxherin klasit dhe liderin. Autorët (Stephen P. Robbins & David De Cenzo, 2011), i kundërshtojnë mendimet e shumë autorëve të tjerët të cilët e përdorin termin lider si sinonim të menaxherit. Sipas tyre menaxherët dhe liderët nuk janë e njëjta gjë. Dallimi qëndron, se menaxherët janë të emëruar dhe kanë fuqi legjitime që i lejon ata të shpërblejnë dhe ndëshkojnë ndërsa, liderët mund të jenë të emëruar ose mund të shfaqen mbrenda grupit. Liderët mund të ndikojnë tek të tjerët që të sillen në mënyra që t'i tje kalojnë veprimet e diktuar nga autoriteti formal. Menaxheri dhe lideri dallojnë edhe për nga forma e realizimit të punëve dhe qëllimeve të tyre. Detyra e menaxherit është të planifikojë, organizojë dhe koordinojë ndërsa, detyra e

liderit është t'i frymëzojë dhe t'i motivojë stafin punues të biznesit (Alan Murray). Studime të ndryshme kanë treguar se shumë biznese e sidomos ato familjare kanë dështuar pikërisht për shkak të mënyrës së menaxhimit, arrogancës dhe vetëbesimit të tepruar të menaxherëve të cilët të gjitha vendimet rreth biznesit familjar i marrin pa u konsultuar me anëtarët e tjerë apo ndonjë ekspert të fushës. Në tabelën e mëposhtme do të paraqiten dallimet në punën e menaxherit klasik dhe atij kreativ (Bennis, 1989).

Table 2 Dallimi në mes menaxherit klasik dhe liderit

MENAXHERI KLASIK	MENAXHERI KREATIV – LIDERI
Menaxheri administron punët aktuale	Lideri merret me inovacion
Menaxheri imiton	Lideri është origjinal
Menaxheri fokusohet ta mbaj biznesin në gjendje të mirë	Lideri fokusohet drejt zhvillimit të biznesit
Menaxheri fokusohet në sisteme dhe struktura	Lideri fokusohet në njerëz
Menaxheri mbështetet në kontrollë	Lideri frymëzon besimin
Menaxheri është shkurtpamës	Lideri ka vizion për perspektivë afatgjatë
Menaxheri pyet Si dhe Kur?	Lideri pyet Çfarë dhe Pse?
Menaxheri shikon vetëm në një drejtim	Lideri shikon në horizont
Menaxheri bindet	Lideri propozon ide
Menaxheri i bën gjërat në mënyrë të drejtë	Lideri i bën gjërat e duhura

Burimi: Përpiluar nga autori nga literatura e shtjelluar

Studiues të ndryshëm kanë dhënë mendime dhe definime të ndryshme rreth stileve të menaxhimit ku përfshihen, stili diktatorial, burokratik, karizmatik, participativ, paternalist,

hulumtues, konsultativ etj, të cilët sipas (Ibrahim Kuka, Justina Shiroka-Pula & Besnik Krasniqi, 2006) janë klasifikuar në tri kategori kryesore:

- ✓ *Stili autokratik*, ku lideri e centralizon autoritetin, dirigjon metodat e punës, merr vendime të njëanshme dhe kufizon pjesmarrjen e punëtorëve.
- ✓ *Stili demokratik*, ku lideri përfshinë punëtorët në vendimarrje, delegon autoritetin, inkurajon pjesmarrjen në vendosjen e metodave dhe qëllimeve të punës dhe përdorë feedback-un si një mundësi për të trajnuar punëtorët.
- ✓ *Stili laissez-faire*, ku lideri u jep liri të plot punëtorëve për të marrur vendime dhe për të kryes punën e tyre në atë mënyrë që ata e mendojnë më të përshtatshme.

Autorët (Stephen P. Robbins & David De Cenzo, 2011), pas disa hulumtimeve të bëra për efektivitetin e tre stileve, theksojnë se stili demokratik i lidershipit mund të kontribuojë si në sasinë e lartë ashtu edhe në cilësinë e mirë të punës. Autorë të tjerë theksojnë se stili menaxherial duhet të përcaktohet varësisht prej situatave në të cilat gjendet kompania. Për një biznes familjar të suksesshëm udhëheqësi duhet të ketë aftësinë t'i kombinojë përparësitë e stilit kreativ të liderit dhe përparësitë e stilit klasik të menaxherit.

3.6 Përmbledhja e kapitullit

Në këtë kapitull është trajtuar kryesisht menaxhimi strategjik i bizneseve familjare dhe rëndësia që ka një plan strategjik për të ardhmen e këtyre bizneseve. Temë e rëndësishme në këtë kapitull është edhe ndikimi që ka kjo kategori e bizneseve në zhvillimin ekonomik të vendit dhe krahasimi i bizneseve familjare në Kosovë me bizneset e vendeve të tjera të BE. Pjesa tjetër trajtonë përcaktuesit e suksesit të biznesit familjar, ciklin e jetës së një

biznesi familjar si dhe pengesat e ndryshme që i hasin bizneset familjare gjatë zhvillimit të veprimtarisë së tyre. Pjesa e fundit e këtij kapitulli ka të bëjë me karakteristikat e menaxherëve të bizneseve familjare që ndikojnë në suksesin e kompanisë si gjinia, mosha e menaxherëve dhe stili i menaxhimit të trajtuara nga autorë të ndryshëm vendorë dhe ndërkombëtar.

KAPITULLI IV: METODOLOGJIA E KËRKIMIT

Në këtë punim do të tentohet që përmes një analize përshkruese të të dhënave primare dhe sekondare analizojmë faktorët që ndikojnë në rritjen e performancës dhe të bizneseve familjare. Synim tjetër është edhe identifikimi i gjendjes aktuale të bizneseve familjare në Kosovë dhe identifikimi i faktorëve që po ndikojnë në uljen e performancës së këtyre bizneseve duke rezultuar shpesh edhe me shuarjen e tyre. Meqenëse, në Kosovë dhe në vendet në rajon shumë pak ka studime dhe njohuri për bizneset familjare, si kategori e veçantë e biznesit, mund të themi që ky hulumtim i takon llojit të hulumtimit eksplorues. Metoda eksploruese e hulumtimit përdoret atëherë kur nuk kemi njohuri të mjaftueshme për problemin ose për situatën e caktuar (Mark Saunders, Philip Lewis & Adrian Thornhill , 2009). Sipas tyre ky hulumtim mund të realizohet duke hulumtuar në literaturën aktuale, duke u konsultuar me ekspert të ndryshëm të fushës dhe duke mbledhur të dhëna përmes intervistës me grupe të ndryshme fokusi. Në literaturë egzistojnë edhe lloje të tjera të hulumtimit. (Yin, 2009) i paraqet tri forma të hulumtimit shkencorë. Ai thekson se hulumtimi mund të jetë eksplorues, përshkrues dhe shpjegues. Studiues të ndryshëm theksojnë se qëllimi i hulumtimit përshkrues nuk është identifikimi i arsyeve të problemit, por ai ka për qëllim përshkrimin e fenomenit dhe karakteristikave të tij. Përmes kësaj metode do të paraqiten të gjitha karakteristikat e bizneseve familjare dhe do të prezentohet gjendja aktuale e tyre. Hulumtimi shpjegues merret me marrëdhëniet e efektit dhe shkakut ndërmjet variablave të ndryshme, duke sqaruar se kush ndikon në rezultatin e efektit të caktuar (Yin, 2009). Pra ky punim do të jetë më shumë një hulumtim përshkrues dhe eksplorues, përmes të cilit do të identifikohen faktorët që ndikojnë në rritjen apo uljen e performancës së bizneseve familjare në Kosovë.

4.1 Burimet e informacionit dhe qasja e hulumtimit

Ky hulumtim do të japë përgjigje mbi pyetjet bazë të tij dhe mbi qëndrueshmërinë e hipotezave të ngritura. Pyetjet bazë të ngritura në këtë punim janë:

1. Cilat karakteristika të menaxherëve të bizneseve familjare (si gjinia, mosha, arsimimi, aktiviteti menaxherial dhe kënaqësia dhe pranueshmëria e komunitetit), shoqërojnë suksesin dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar?
2. Cilat karakteristika të biznesit familjar (si madhësia e biznesit, biznesi i bazuar në shtëpi, mosha e biznesit, problemet e biznesit, detyrimet e biznesit dhe likuiditetet e biznesit) shoqërojnë suksesin dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar?

Përgjigjet për këto pyetje do të gjenden nga analiza e rezultateve të pyetësorëve që do të plotësohen nga menaxherë të bizneseve familjare. Një përparësi në mbledhjen e të dhënave të bizneseve do të jetë edhe bashkëpunimi i biznesit tim familjar, me shumë menaxherë të bizneseve të ndryshme, me veprimtari të ndryshme të cilët do të më ndihmojnë në plotësimin e pyetësorëve dhe mbledhjen e të dhënave.

Gjithashtu në këtë punim do të tentohet të jepet një rezultat rreth ngritjes së hipotezave, se sa janë të qëndrueshme dhe të aplikueshme tek kjo kategori e biznesit. Hipotezat e ngritura në këtë punim të cilat po i përkujtojmë edhe njëherë janë:

H1: Sa më i lart të jete niveli i arsimit tek menaxheri i biznesit familjar, aq më shumë sukses do të ketë biznesi dhe aq më e lartë do të jetë përfitueshmëria e tij.

H2: Menaxherët meshkuj të bizneseve familjare sigurojnë një përfitueshmëri më të madhe për biznesin dhe kanë më shumë sukses se sa menaxherët femra.

H3: Menaxherët e bizneseve familjare më të vjetra kanë më shumë përfitueshmëri dhe sukses në bizneset familjare.

H4: Ndryshimi i stilit të menaxhimit nga ai klasik në stilin kreativ të menaxhimit ndihmon në rritjen e biznesit me hapa më të shpejt dhe në qëndrimin si konkurrent i fort në treg.

Për ta realizuar këtë hulumtim burimet kryesore të informacionit do të mbliidhen përmes të dhënave primare dhe sekondare. Të dhënat janë përfaqësueset reale më të përafërta të mundshme me faktet, vlerat, opinionet dhe përvojat e njerëzve dhe dukurive shoqërore tek të cilat kemi interes në kuadrin e hulumtimit tonë (Bob Matthews & Liz Ross, 2012). Të dhënat primare do të sigurohen nga 379 pyetësorët që do të plotësohen nga menaxherët e bizneseve familjare të shpërndarë vetëm në komunën e Prizrenit, dhe nga intervista që do të realizohet me profesorë dhe ekonomist të niveleve të ndryshme. Ky pyetësor është përgatitur enkas për këtë hulumtim dhe përbëhet nga 35 pyetje të formave të ndryshme.

Të dhënat sekondare do të sigurohen nga rishikimi i literaturës së gjërë bashkohore, e cila konsiston në material dhe punime të shumë autorëve të huaj dhe vendas, artikuj të botuar në revista shkencore dhe buletine të ndryshme.

Për ta realizuar këtë hulumtim do të përdoren metoda intervistuese, sasiore dhe cilësore ku të dhënat e gjetura do të përpunohen dhe analizohen në mënyrë të plotë dhe do të nxirren përfundime dhe rekomandime për të ardhmen e këtyre bizneseve. Sipas (Jakupi, 2005) metodat cilësore janë përkufizuar më shumë si metoda për ta kuptuar fenomenin e caktuar se sa për ta matur atë kurse, metoda sasiore përpikët që ta sqarojë fenomenin përmes numrave të nxjerrë nga rezultatet dhe analizave të kryera nga teknikat statistikore.

4.2 Popullata dhe kampioni i studimit

Ky hulumtim është i fokusuar vetëm në bizneset familjare në rajonin e Prizrenit. Duke u nisur nga ajo se në vendin tonë kjo kategori e biznesit nuk është e ndarë si kategori e veçantë, popullimi për përcaktimin e mostrës është nxjerrë nga të dhënat për bizneset individuale dhe Sh.P.K-të të cilat janë të menaxhuara nga familja. Sipas (Riinvest, 2015), 85% e bizneseve në Kosovë i takojnë kategorisë së bizneseve familjare. Lista mbi numrin e bizneseve në komunën e Prizrenit është nxjerrë nga Administrata Tatimore e Kosovës, sepse përmes saj mund të nxirret numri i saktë i bizneseve që veprojnë në këtë rajon dhe që janë aktive. Sipas ATK-së në regjionin e Prizrenit janë aktive 6829 biznese të regjistruara si biznese individuale dhe Sh.P.K prej të cilave është nxjerrë mostra për këtë hulumtim. Ky numër i bizneseve është përdorur si shifra e popullimit në këtë hulumtim. Sipas (Sekaran, 2003), për të kryer shumicën e hulumtimeve, madhësia e mostrës që nevojitet është e përshtatshme të jetë prej më së paku 30 pyetësor deri në 500 pyetësor. Për përcaktimin e madhësisë së mostrës është përdorur formula statistikore e autorit (Taro Ymane, 1973), të cilën gjatë hulumtimit tim e kam hasur edhe në shumë hulumtime të tjera(Vladi, 2015).

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Nga ku: n = madhësia e kampionit

N = Popullata

e = 5% niveli i rëndësisë (95% i rëndësishëm)

Duke zbatuar formulën madhësia e mostrës është:

$$n = 6829 / (1 + 6829 * 0.05^2) = 6829 / 18.0725 = 379 \text{ Biznese.}$$

Një numër të pyetësorëve të cilat nuk janë përgjigjur me korrektësi dhe që kanë qenë të dëmtuar i kam zëvendësuar me pyetësor të tjerë, të plotësuar nga kampanitë e tjera në mënyrë që të plotësohet numri i plotë i pyetësorëve prej 379 pyetësorë.

4.3 Pyetësori dhe Intervista

Pyetësori. - është përpunuar në formën gjysmë të strukturuar dhe ka pyetje ku i anketuari mund të jap sqarime shtesë rreth veprimtarisë së kompanisë së tij ose rreth nevojave që ka biznesi. Gjithashtu pyetësori përmban pyetje të strukturuar dhe formen e pyetje likert si form mjaft e mirë për mbledhjen e të dhënave. Pyetësori është formuluar në bazë të përvojës time me menaxhimin e biznesit familjar, në konsultim me koleg profesor të fakultetit të ekonomisë dhe menaxherë të bizneseve familjare si dhe në koordinim të plot me udhëheqësen shkencore të punimit.

Pyetësori në total është i ndërtuar nga 35 pyetje në të cilat ka edhe nënpyetje shtesë. Ky pyetësor është i ndërtuar në katër pjesë.

Në pjesën e parë pyetësori mbledh informacion të nevojshëm rreth biznesit familjar dhe rreth karakteristikave të menaxherit që udhëheq me ato biznese. Në këtë pjesë të pyetësorit kuptohet se nga cila gjenerat po udhëhiqet biznesi, që sa kohë është themeluar, niveli i arsimit të menaxherit kryesor, gjinia dhe mosha e menaxherit.

Në pjesën e dytë të pyetësorit mblidhet informacion më i detajuar rreth karakteristikave të biznesit familjar si: veprimtaria me të cilën operon biznesi, numri i punëtorëve, qarkullimi vjetor, struktura organizative i biznesit, lloji i pronësisë, burimi i financimit. Në këtë pjesë egzistojnë edhe pyetje të modelit likert me anë të të cilave kuptohet për ndryshimet në strukturën e biznesit familjar, si operon biznesi dhe si bëhen ndryshimet brenda kompanisë, mendimet e anëtarëve të familjes për biznesin familjar, ndërlidhja e familjes me biznesin, politikat e shitjes dhe prodhimit të biznesit etj.

Në pjesën e tretë do të mblidhet informacion rreth performancës së biznesit familjar, rreth karakteristikave që ndikojnë në rritjen përfitueshmërisë së këtyre bizneseve, rreth mënyrës se si tentojnë t'i arrijnë qëllimet e përfitimit këto biznese, cilët janë indikatorët që përdoren për matjen e performancës nga këto biznese, cila është pozita e kompanisë në treg në krahasim me konkurrencën, sa kanë njohuri anëtarët e tjerë të familjes rreth fitimit të gjeneruar nga biznesi, sa ndikojnë procedurat ligjore në performancën e biznesit.

Pjesa e katërt mbledh informacion rreth të ardhmes së biznesit familjar dhe planit strategjik që ata kanë përgatitur për realizimin e qëllimeve të tyre, rreth trashëgimitarit të biznesit, rreth ndryshimeve që do të bëhen në strukturën menaxheriale, rreth sfidave me të cilat po ballafaqohen këto biznese si dhe rreth hapave që duhet të marrin institucionet e vendit për t'i përkrahur dhe ndihmuar këto biznese në zhvillimin dhe rritjen e tyre.

Intervista. - Për këtë hulumtim është përdorur intervista gjysmë e strukturuar ku të intervistuarit mund të përgjigjen në mënyrën e tyre për pyetjet që do tu bëhen. (Bob Matthews & Liz Ross, 2012) theksojnë se intervistat gjysmë të strukturuar janë zakonisht

një mjet për mbledhjen e të dhënave cilësore, dhe zakonisht bëhet duke i përzgjedhur të intervistuarit për shkak të përvojës dhe opinionit të tyre për temën e hulumtimit. Intervista për këtë punim doktoral është ndërtuar prej 12 pyetjeve të cilat kanë të bëjnë kryesisht me biznesin familjar. Të intervistuarit janë profesor universitar dhe ekonomist kryesisht të fushës së menaxhimit. Pyetjet janë formuluar në atë mënyrë që të mund të sigurojnë informacion të mjaftueshëm rreth veprimtarisë së biznesit familjar. Përgjigjet e secilit të intervistuar do të harmonizohen për secilën pyetje dhe do të nxjerret një konkluzion i përbashkët rreth të ardhmes së biznesit familjar. Nga kjo intervistë mund të kenë shumë përfitime menaxherët e bizneseve familjare, sepse jepen ide të ndryshme nga ekspertet të ekonomisë të cilat ide ata mund t'i zbatojnë në kompanitë e tyre pa ndonjë kosto për angazhimin e tyre. Përmes kësaj interviste tentohet të mblidhen të dhëna cilësore rreth menaxhimit të biznesit familjar të cilat do të ndihmojnë në plotësimin e punimit tim doktoral. Përmes kësaj interviste do të kem mundësi të bëjë një krahasim në mes të dhënave të mbledhura nga pyetësorët, rreth gjendjes aktuale të bizneseve familjare dhe ideve të ekonomistëve të intervistuar dhe të nxjerrë një konkluzion rreth asaj, se si duhet të menaxhohen dhe çfarë duhet të ndryshojë këto biznese në mënyrë që të shkojnë drejt rritjes së performancës së tyre.

4.4 Përpunimi i të dhënave

Qëllimi i të dhënave të mbledhura nga këta pyetësorë është hulumtimi i gjendjes aktuale të bizneseve familjare në rajonin e Prizrenit. Rezultatet e pyetësorëve janë procesuar dhe janë përdorur për të testuar objektivat e kryesore të këtij punimi. Pasi janë mbledhur të gjithë pyetësorët dhe është bërë kontrolli për numrin e pyetësorëve të plotë, kam filluar me

përcaktimin e variablave dhe të kodimit të secilës përgjigje. Më pas, janë verifikuar të gjitha variablat, se mos ekzistonte ndonjë e dhënë jo normale për të vazhduar me përcaktimin e variablave të matura. Hapi tjetër është reduktimi i variablave dhe testimi i besueshmërisë dhe vlefshmërisë së të dhënave për të vazhduar me llogaritjet dhe analizën përshkruese.

Të dhënat e grumbulluara janë përpunuar përmes programeve kompjuterike Excel dhe programit SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

4.5 Pengesat dhe mënyra e mbledhjes së të dhënave

Gjatë mbledhjes së të dhënave në teren pengesat kanë qenë të shumta. Për fat të keq gjatë plotësimit të pyetësorëve kam pasur vështirësi shumë më shumë nga sa e kam menduar. Shumë biznese familjare nuk kanë pranuar ta plotësojnë pyetësorin duke dhënë arsye të ndryshme. Disa gjenin pretekstin, se nuk janë menaxherët në kompani, e disa të tjerë edhe përkundër garantimit se të dhënat do jenë plotësisht konfidenciale nuk ishin në gjendje ta plotësonin pyetësorin nga frika e publikimit të informatave të biznesit. Nga mbledhja e këtyre të dhënave e pash më nga afër, se sa vështirë është t'i bindësh menaxherët e bizneseve tona të bashkpunojnë në pregatitjen e një hulumtimi i cili në të ardhmen mund të jetë udhërrëfyes drejt suksesit të kompanive të tyre. Edhe përkundër vështirësive për t'i bindur menaxherët e bizneseve të caktuara ka pasur nga ata që kanë pranuar ta plotësojnë pyetësorin por në fund janë deklaruar, se disa nga përgjigjet e tyre nuk kanë qenë reale dhe të vërteta. Disa menaxher me pretekstin, se e kanë kohën shumë të kufizuar, kanë kërkuar që t'u lihet në zyre pyetësori që të plotësohet gjatë kohës së lirë, mirëpo, shumica e pyetësorëve që janë shpërndarë në këtë mënyrë nuk janë kthyer më dhe disa prej tyre nuk

kanë qenë të kompletuar për të nxjerrur informacionin e nevojshëm prej tyre. Nga ky hulumtim lirisht mund të them se një numër i konsiderueshëm i bizneseve familjare nuk kanë qenë të gatshëm të bashkpunojnë në plotësimin e pyetësorit. Është për t'u befasuar gatishmëria e bizneseve të vogla për plotësimin e pyetësorëve në krahasim me bizneset më të mëdha të cilat shpesh nuk kishin dëshirë as të diskutonin rreth qështjes së pyetësorit. Një numër i madhë i pyetësorëve janë plotësuar pran biznesit tonë familjar nga menxherë të bizneseve me të cilat bashkpunon rregullisht biznesi ynë. Pyetësori është shpërndar edhe në kopje të forta edhe në mënyrë elektronike, mirëpo, numri më i madh i bizneseve e kanë pranuar më lehtë plotësimin e tyre në mënyrë elektronike. Në këtë mënyrë është arritur të kompletohet një numër i mjaftueshëm i pyetësorëve të vlefshëm për të nxjerrur rezultatet e nevojshme për hulumtim nga plotësimi i këtyre pyetësorëve.

Ndërsa mbledhja e të dhënave përmes intervistës me profesor dhe ekonomist të fushës së menaxhimit ka qenë shumë më e lehtë edhe për faktin, se është marr në intervist një numër më i vogël i të intervistuarve. Disa prej tyre në pamundësi për tu takuar i janë përgjigjur pyetjeve të intervistës me shkrim në mënyrë elektronike.

4.6 Përmbledhja e kapitullit

Ky kapitull ka të bëjë kryesisht me metodologjinë që është përdorur gjatë kryerjes së këtij punimi doktoral. Këtu janë të paraqitura më në detaje të gjithë hapat që janë marrur gjatë mbledhjes së të dhënave parësore dhe dytësore. Kapitulli fillon me prezantimin e detajuar të burimit të informacioneve dhe me mënyrën e përcaktimit të mostrës për të vazhduar me strukturën e pyetësorit dhe intervistës. Pjesa e fundit e kapitullit e trajton mënyrën e

detajuar të përpunimit të të dhënave si dhe paraqiten te gjitha pengesat qe jane hasur gjatë mbledhjes së këtyre të dhënave.

KAPITULLI I V

5.0 ANALIZA E TË DHËNAVE

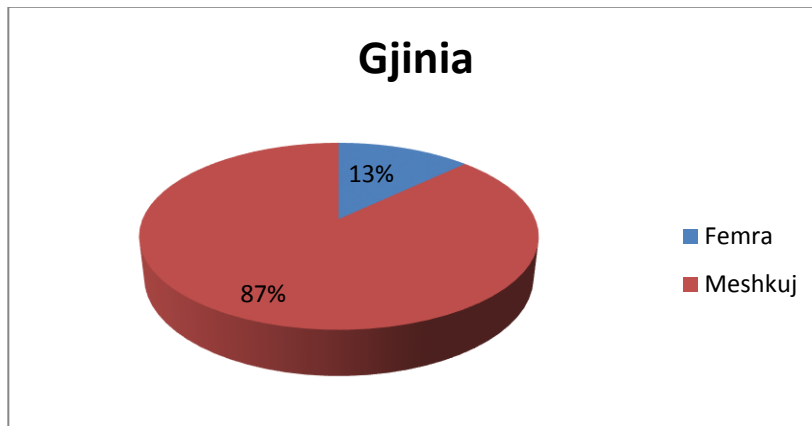
Ky punim është i orientuar drejt karakteristikave të bizneseve familjare në Kosovë. Qëllimi i këtij punimi është prezantimi i karakteristikave të menaxherëve të bizneseve familjare dhe karakteristikave të bizneseve në tërësi si dhe ndikimi i tyre në performancën dhe përfitueshmërinë e biznesit. Të dhënat e përpunuara janë nxjerrë në rajonin e Prizrenit nga një mostër prej 379 biznese familjare. Në kapitujt e mësipërm kemi diskutuar pjesën teorike mbi menaxhimin e biznesit familjar dhe mbi rëndësinë që ka kjo kategori e biznesit në zhvillimin ekonomik të vendit. Në vendin tonë biznesi familjar nuk është i ndarë si kategori e veçantë siç është në shumë vende të zhvilluara prandaj edhe hulumtimi ka qenë pak më i komplikuar. Pjesa teorike është mbuluar nga citime të ndryshme të autorëve të huaj dhe vendor, si dhe është bazuar në praktikën e biznesit familjar në vendet ku kjo kategori është e ndarë si e veçantë dhe shumë e rëndësishme për zhvillimin e vendit. Në pjesën e parë të këtij kapitulli do të paraqiten rezultatet e nxjerra nga pyetësorët me anë të analizës përshkuese, ku edhe do të njihemi më detajisht me strukturën dhe karakteristikat e menaxherëve dhe bizneseve familjare.

5.1 Karakteristikat e menaxherëve

Autorë të shumtë theksojnë se karakteristikat e menaxherëve dhe aftësitë e tyre kanë shumë rëndësi në performancën dhe suksesin e biznesit. Pyetësi i shpërndarë në 379 biznese familjare na ofron mjaftueshëm informacione rreth karakteristikave të menaxherëve të këtyre bizneseve si dhe rreth suksesit dhe performancës së tyre. Nga hulumtimi që është bërë në 379 biznese del se 87% e tyre menaxhohen nga menaxherët meshkuj, ndërsa pjesa

tjetër prej 13% nga menaxherët femra. Kjo tregon një llojë pabarazie sa i përket menaxhimit të kompanive nga ana e femrave në krahasim me meshkujt.

Grafiku 1. Gjinia e menaxherëve



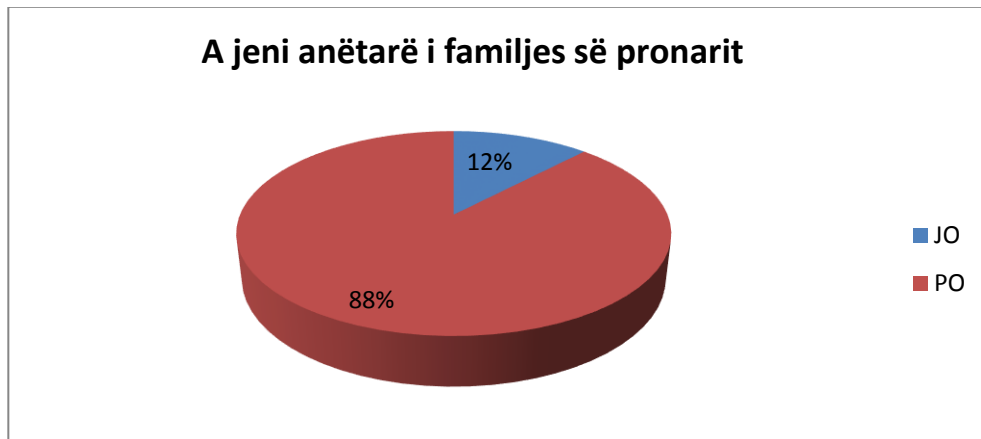
BURIMI: Autori (2016)

Këtë rezultat mund ta komentojmë në mënyra të ndryshme psh. si mungesë e iniciativës së gjinisë femërore për t'u marrë me biznes te ri ose për ta trashëguar biznesin familjar, mungesë guximi për të marrë përgjegjësi për menaxhimin e biznesit, i cili është burimi kryesor i financimit të famljes dhe dështimi i tij do të kishte pasoja të rënda për mirëqenien e familjes, etj. Mirëpo une mendojë se egzistojnë faktorë të tjerë kyç në shoqërinë tonë që e pengojnë menaxhimin e biznesit familjar nga gjinia femërore. Ndër faktorët kryesorë është mentaliteti dhe konteksti shoqëror i cili na kushtëzon që gjinia femërore duhet të merret vetëm me punët e shtëpisë, besimi i vogël i familjarëve në vajzat e tyre në krahasim me djemtë, qëndrimi i gjinisë femërore larg menaxhimit të biznesit familjar, etj.

Nga të gjitha bizneset familjare të cilat janë vizituar, vetëm 12% e tyre menaxherin e shitjes e kanë pasur të jashtëm ose jo anëtar të familjes. Në 88% të këtyre bizneseve klienti

kontaktrin e parë e ka me menaxherin familjar qoftë menaxher i përgjithshëm, qoftë menaxher i shitjes i cili në të njëjtën kohë është edhe anëtar i familjes.

Grafiku 2. Kush menaxhon me biznesin



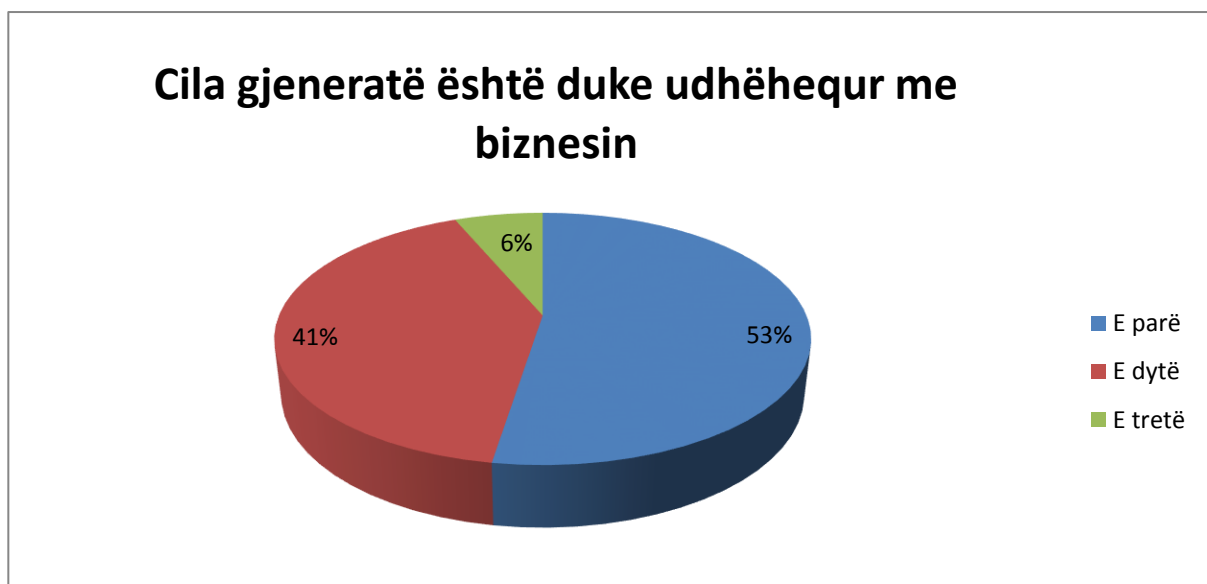
BURIMI: *Autori (2016)*

Menaxhimi i biznesit nga anëtarët e familjes ose menaxherët e jashtëm i ka të dy anët e medaljes. Shumica e bizneseve familjare të suksesshme motiv shtesë në punën e tyre e kanë edhe përgjegjësinë për ngritjen dhe mirëqenien e familjes e cila shpesh i bën që të punojnë pa orar dhe me kujdes shumë të shtuar. Mirëpo, nuk mund të themi se bizneset që menaxhohen nga menaxherë të jashtëm janë më pak të suksesshme, sepse një numër i konsiderueshëm i bizneseve të mëdha përveç kontrollit në kompani që bëhet nga anëtarët e familjes shumicën e menaxherëve i ka të jashtëm dhe profesionistë. Shpesh profesionalizmi i menaxherëve të jashtëm ndikon direkt në performancën e biznesit familjar.

5.1.1 Cila gjeneratë është duke udhëhequr me biznesin

Nga rezultatet e nxjerra vërehet se 53% e bizneseve që kanë marrë pjesë në hulumtim janë duke u menaxhuar apo udhëhequr nga gjenerata e parë që nga themelimi i tyre. Ndërsa, 41% e këtyre bizneseve menaxhohen nga gjenerata e dytë dhe 6% nga gjenerata e tretë.

Grafiku 3. Udhëheqja sipas gjeneratës

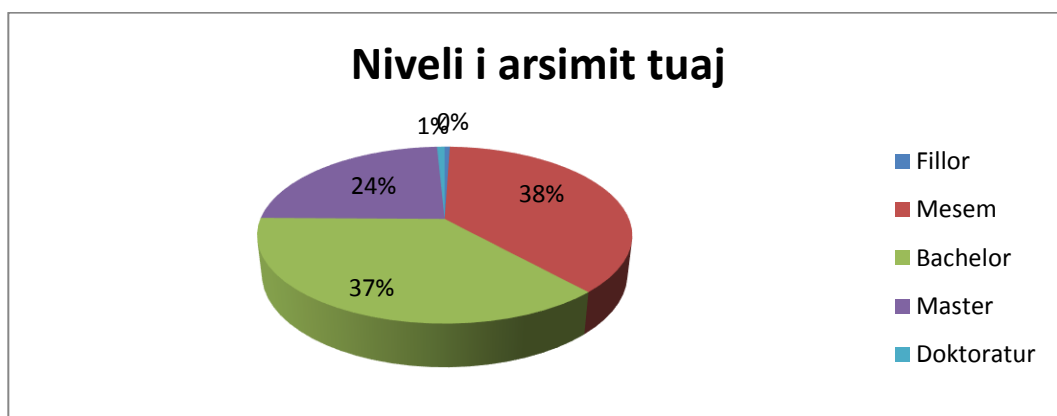


BURIMI: Autori (2016)

Këtë fakt e vërteton edhe literatura në të cilën thuhet se shumë pak biznese familjare arrijnë ta trashëgojnë biznesin dhe veprimtarinë e tyre familjare nga gjenerata e parë ose themeluesi i biznesit në gjeneratën e dytë apo të tretë tek fëmijët apo nipërit e tyre. Duhet përmendur se në këtë rezultat sa i përket trashëgimisë së bizneseve në vendin tonë, ka ndikuar edhe faza e tranzicionit në të cilën gjendemi, si shtet i ri i dalur nga lufta. Shumica e bizneseve aktuale janë biznese të reja të regjistruara pas përfundimit të luftës në njëperiudhë jo më shumë se 16 vjeçare. Bizneset e mëhershme para kësaj periudhe ose janë shuar ose janë regjistruar si biznese të reja.

Karakteristikë tjetër e menaxherëve të këtyre bizneseve është edhe niveli i arsimimit të tyre. Në grafikun e mëposhtëm shihet se përqindja më e madhe e menaxherëve të bizneseve familjare i takon nivelit të arsimit të mesëm sakt 38%, e cila pason pastaj me nivelin bachelor me 37%, master 24% dhe një përqindje e vogël diku rreth 1% menaxherët e bizneseve kanë nivele të arsimit fillor dhe doktorat.

Grafiku 4. Niveli i arsimit



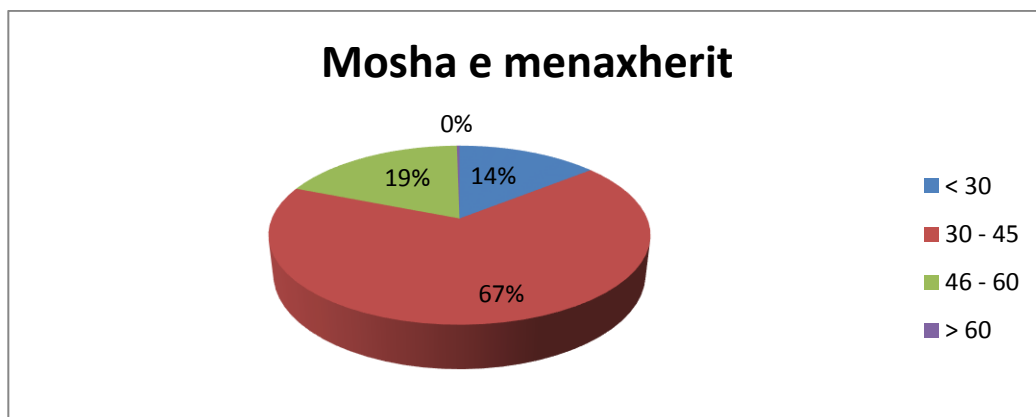
BURIMI: Autori (2016)

Nëse analizojmë këtë grafik shohim se shumica dërmuese e bizneseve kanë nivelin e arsimit bachelor dhe master me 61% me një numër të vogël edhe doktor, dhe pjesa tjetër pastaj i takon arsimit fillor dhe të mesëm. Ky rezultat është një indikator mjaft i mirë i cili tregon për vetëdijësimin e të gjitha bizneseve familjare për rëndësinë që ka arsimimi dhe trajnimet e vazhdueshme në performancën dhe suksesin e kompanisë. Me anë të këtij rezultati shohim se të gjitha bizneset në përgjithësi po tentojnë vazhdimisht ta rrisin cilësinë e tyre me staf të aftë dhe profesional në fushën e kërkuar. Rruga drejt profesionalizmit është edhe mundësia më e mirë për të gjitha bizneset familjare për tu përballë me konkurrencën e pamëshirshme të tregut global, e sidomos për bizneset tona, duke e ditur që

ne ende gjendemi në fazën e zhvillimit ekonomik, dhe nuk kemi kapacitete të mëdha prodhuese dhe teknologji të avancuar, për të konkurruar me vendet e zhvilluara.

67% e menaxherëve të bizneseve familjare të cilët kanë marrë pjesë në plotësimin e këtij pyetësi janë të moshës 30 – 45 vjeçare, pjesa tjetër pastaj për nga renditja është mosha 46 – 60 me 19%, dhe 14% e menaxherëve janë të moshës nën 30 vjet. Një numër i vogël që është më pak se një 1% janë menaxherë të moshës mbi 60 vjet.

Grafiku 5. Mosha e menaxherit



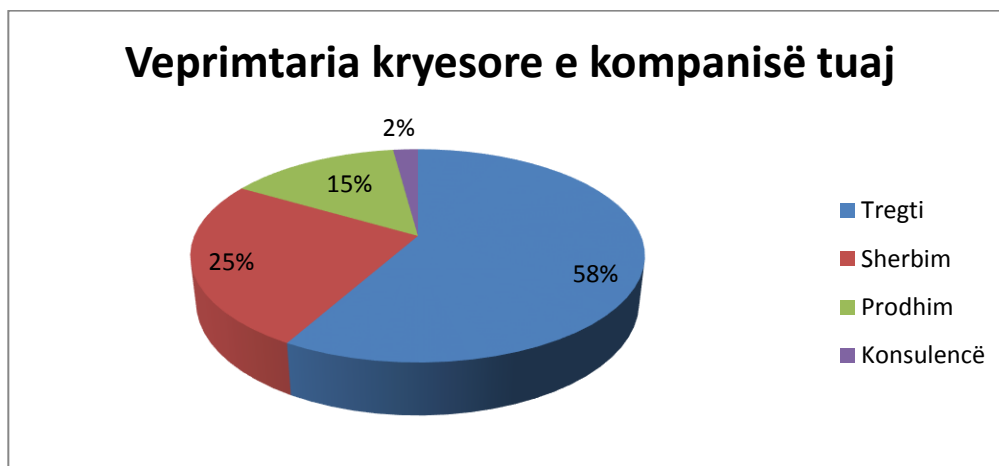
BURIMI: Autori (2016)

Edhe ky hulumtim është një indikator shtesë që tregon se jemi populli me % më të lartë të moshës së re në rajon dhe në Europë. Nëse bëjmë një lidhje të moshës së menaxherëve dhe arsimimit të tyre, atëherë mund të nxjerrim një përfundim, se shumica e menaxherëve të rinj gëzojnë një nivel të lartë të arsimimit dhe për vendin tonë ky rezultat është një resurs shumë i leverdishëm, me anë të të cilit në të ardhmen mund të jetë konkurrenca e fortë në vendet e tjera të rajonit dhe më gjerë.

5.2 Karakteristikat e bizneseve familjare

Vendi ynë si shtet i ri dhe në zhvillim posedon një numër të madh të bizneseve të reja të organizuara dhe të orientuara në formë dhe veprimtari të ndryshme. Një numër i madh i bizneseve familjare në vendin tonë kryejnë më shumë se sa një veprimtari. Nga rezultatet e këtij hulumtimi në pyetjen se sa veprimtari i kryen ndërmarrja juaj 33% e bizneseve janë përgjigjur se kryejnë deri në pesë veprimtari, 27% e bizneseve kryejnë katër veprimtari, 20% e këtyre bizneseve janë deklaruar se kryejnë tri veprimtari, 13% e kompanive dy veprimtari dhe 7% e bizneseve në rajonin tonë kryejnë vetëm një veprimtari. Veprimtaritë kryesore të cilat kryhen nga këto biznese janë: tregtia, prodhimi, shërbimi, transporti, konsulenca etj.

Grafiku6. Veprimtaria kryesore e bizneseve

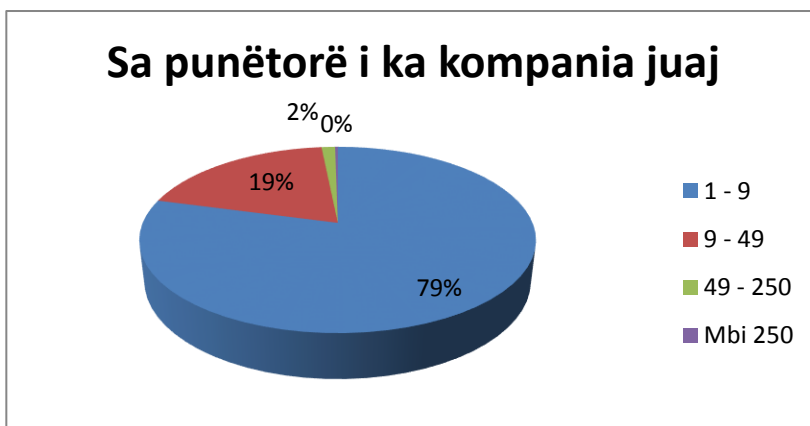


BURIMI: Autori (2016)

58% e bizneseve familjare të cilat kanë marrë pjesë në hulumtim veprimtarinë kryesore të tyre e kanë tregtinë, 25% e tyre merren me shërbim, 15% i takojnë prodhimit dhe vetëm 2% e këtyre bizneseve merren me konsulencë. Në vendin tonë shumica e produkteve të

bizneseve tregtare sigurohen nga importi i cili nuk është në raport reciprok me produktet të cilat eksportohen. Kjo tregon varësinë e tregut kosovar nga importi dhe nevojën e përkrahjes së bizneseve prodhuese për t'u orientuar drejt eksportit, njëkohësisht edhe nevojën për përkrahjen e bizneseve të reja për t'u orientuar drejt prodhimit. Një sfidë e madhe për bizneset prodhuese është edhe cilësia dhe kostoja e produkteve për t'i konkurruar produktet nga vendet e rajonit dhe më gjerë, që tregon se edhe prodhuesit edhe institucionet duhet të punojnë së bashku drejt ngritjes së cilësisë së produkteve dhe ofrimit të kushteve që këto produkte të prezantohen edhe në tregjet ndërkombëtare dhe jo vetëm në tregun vendor.

Grafiku 7. Numri i punëtorëve

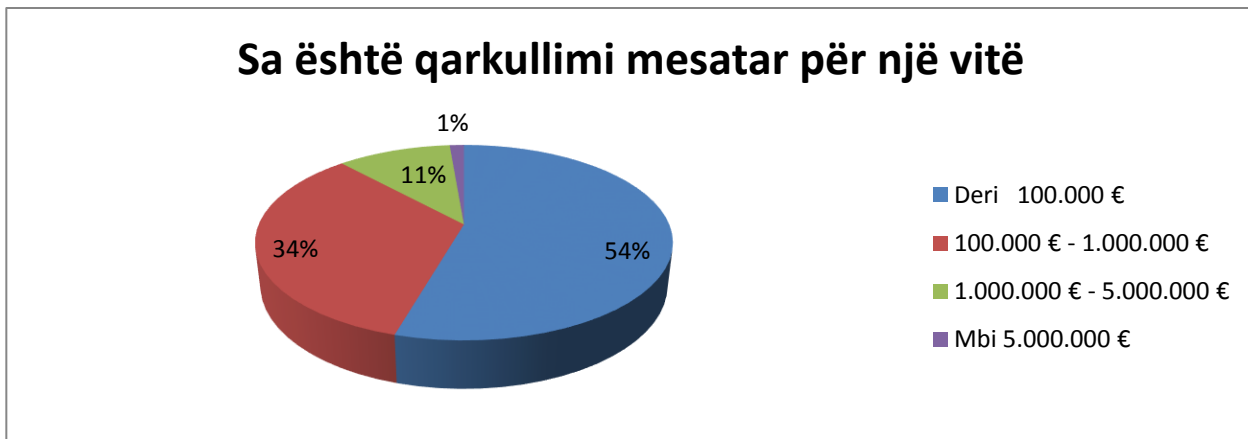


BURIMI: Autori (2016)

Në këtë hulumtim kanë marrë pjesë biznese me madhësi të ndryshme, të vogla dhe të mesme, të cilat i kemi matur përmes numrit të punëtorëve të tyre. Nga 379 biznese familjare shumica e tyre janë biznese të vogla ose mikrobiznese që kanë një numër të vogël të punëtorëve. 79% e këtyre bizneseve janë deklaruar se numri i punëtorëve të tyre është

nga 1 – 9 punëtorë, 19% e bizneseve kanë numër të punëtorëve nga 9 – 49 punëtorë, dhe vetëm 2% e këtyre bizneseve janë deklaruar se kanë numër të punëtorëve nga 49 – 250 punëtorë. Është vetëm një kompani që është deklaruar që ka mbi 250 punëtorë e cila në përqindje është më e vogël se 1%. Shumica e bizneseve të vogla janë nën kontroll të plotë nga familja dhe anëtarët e saj gjatë ushtrimit të veprimtarive të tyre, ndërsa bizneset që kanë numër më të madh të punëtorëve edhe pse përsëri familja është e angazhuar në kontrollin dhe monitorimin e gjendjes së tyre, kanë të angazhuar edhe menaxherë të jashtëm dhe i kanë të deleguara punët dhe përgjegjësitë shumë më mirë se sa bizneset e vogla. Kjo është edhe mënyra e vetme që iu ka mundësuar këtyre kompanive rritjen dhe shtrirjen e veprimtarisë së tyre në treg më të gjerë, qoftë vendor apo edhe ndërombëtar, sepse literatura e thotë që biznesi e ka një kufi aq sa mund të menaxhohet dhe kontrollohet nga një pjesëtar apo nga një familje, dhe me rritjen e biznesit lind nevoja e delegimit të punëve dhe angazhimit të stafit të jashtëm menaxherial.

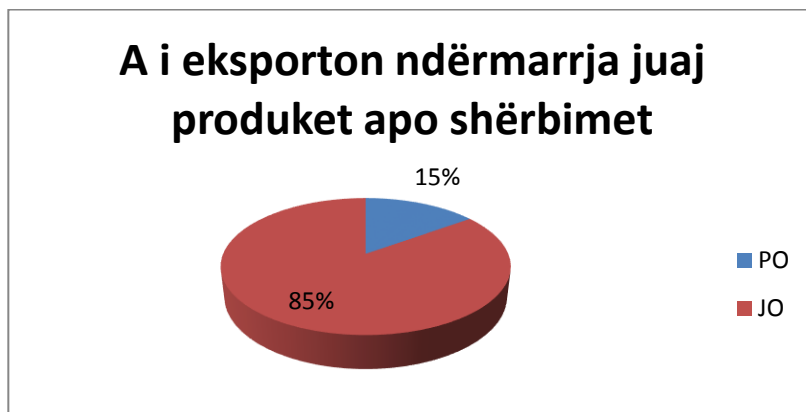
Grafiku 8. Qarkullimi vjetor



BURIMI: Autori (2016)

Nëse bëjmë një krahasim të numrit të punëtorëve dhe qarkullimit vjetor të këtyre bizneseve shohim se bizneset edhe përkundër numrit të vogël të punëtorëve kanë arritur të kenë qarkullim dhe të hyra vjetore më të mëdha. Meqenëse shumica e bizneseve kanë qenë biznese të vogla familjare apo mikro biznese 54% e këtyre bizneseve kanë qarkullim deri në 100.000 euro, 34% e tyre e kalojnë këtë shifër dhe mbërrijnë qarkullimin nga 100.000 – 1.000.000 Euro, 11% e bizneseve e kanë qarkullimin më të lartë nga 1.000.000 – 5.000.000 euro dhe 1% e këtyre biznesve arrijnë qarkullimin vjetor mbi 5.000.000 Euro. Nga ky rezultat mund të shohim që kemi biznese familjare që kanë të hyra të mëdha të cilat duhet të jenë motiv për bizneset më të vogla që të punojnë rregullisht drejt rritjes dhe zhvillimit të biznesit, sepse në këtë mënyrë ndikon në rritjen e mirëqenies së familjes si dhe në zhvillimin ekonomik të vendit.

Grafiku 9. Eksporti i kompanisë

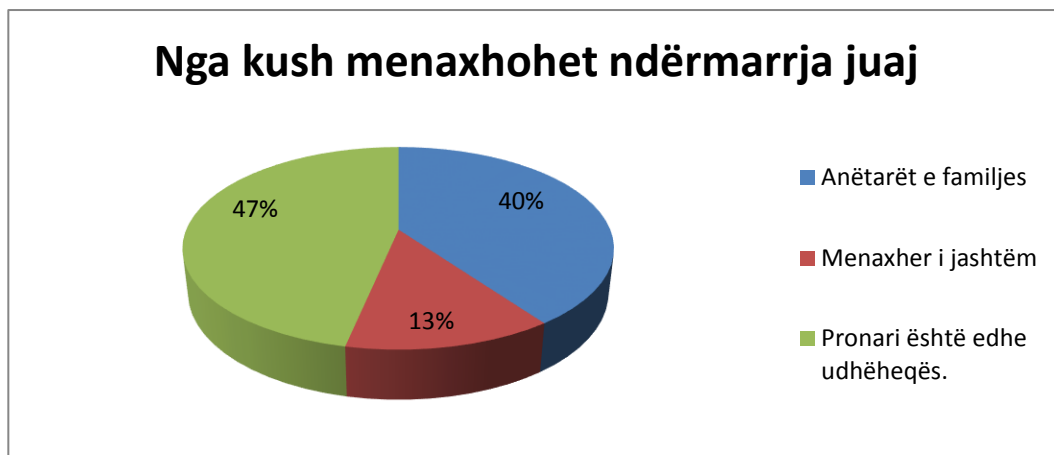


BURIMI: Autori (2016)

Në pyetjen se a i eksporton ndërmarrja juaj produktet dhe shërbimet në vendet e tjera në rajon, apo edhe më gjerë në tregjet ndërkombëtare shumica e ndërmarrjeve janë përgjigjur negativisht. 85% e ndërmarrjeve të marra në studim nuk i eksportojnë produktet apo shërbimet e veta në vendet e tjera. Vetëm 15% e këtyre ndërmarrjeve kanë arritur që me sukses produktet dhe shërbimet e tyre t'i prezantojnë edhe në vendet e tjera dhe shumica e tyre janë duke arritur sukses edhe në tregjet ndërkombëtare. Nga ky rezultat mund të shohim që shumica e bizneseve familjare të hyrat e tyre i sigurojnë vetëm nga tregu vendor gjë që u rekomandohet të punojnë vazhdimisht në rritjen e cilësisë në mënyrë që ta ruajnë komoditetin dhe të hyrat standarde në të kundërtën rrezikohen të dëmtohen seriozisht nga konkurrenca globale, sidomos bizneset që veprimtarinë kryesore e kanë prodhimin. Duke e përsëritur thënien që “mbrojtja më e mirë është sulmi”, atëherë mund të themi që sa më parë që bizneset tona të arrijnë të jenë konkurrese në tregjet ndërkombëtare aq më herët do të stabilizohen në tregun vendor dhe do të jenë në gjendje ta përballojnë konkurrencën globale nga kompanitë që vijnë nga vendet e zhvilluara.

Në përgjithësi bizneset familjare janë të ndikuara dhe të udhëhequra nga pronari apo anëtarët e tjerë të familjes. Nisur edhe nga përvoja personale me biznesin familjar, këto biznese çdoherë ngurojnë kur është në pyetje delegimi i punëve ose besimi i biznesit familjar ndonjë menaxheri të jashtëm.

Grafiku 10. Menaxheri i biznesit familjar



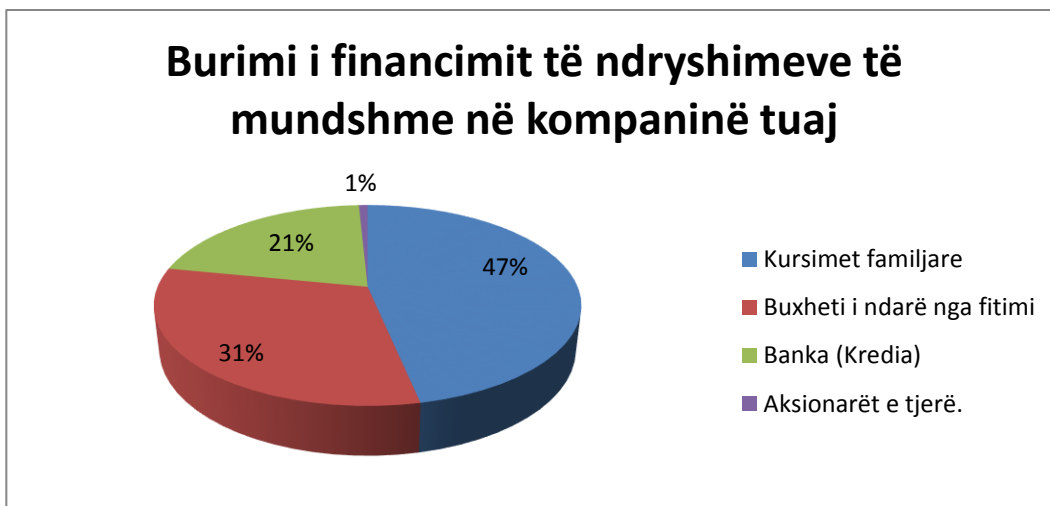
BURIMI: *Autori (2016)*

Nga ky hulumtim shohim se në 47% e këtyre bizneseve pronari është edhe udhëheqësi, menaxheri dhe vendimarrësi i biznesit, dhe në 40% të tyre janë anëtarët e familjes ata të cilët merren me menaxhimin e biznesit. Vetëm 13% e këtyre bizneseve familjare kanë të angazhuar menaxherë të jashtëm të cilët merren me menaxhimin operativ të biznesit. Ky rezultat tregon, se shumë biznese edhe pse e kanë shumë të nevojshme një ndryshim në strukturën menaxhauese ngurojnë të angazhojnë menaxherë profesionist në bizneset e tyre. Kjo ndodh për arsye të ndryshme, shumë menaxherë janë deklaruar, se ende nuk janë të gatshëm të angazhojnë menaxherë të rinj profesionist dhe t'i anashkalojnë anëtarët e tjerë të

familjes, sepse dëshirojnë t'i ruajnë marrëdhëniet e mira, dhe të mos krijojnë konflikt në familje gjë që shpesh u kushton me rënien e performancës së biznesit.

Sa i përket llojit të pronësisë së bizneseve familjare në rajonin tonë shumica e tyre janë deklaruar që janë me pronësi shqiptare. 95% e ndërmarrjeve janë deklaruar si shqiptare, 5% janë deklaruar si biznese me pronësi të përbashkët dhe vetëm një numër i vogël i ndërmarrjeve të cilat nuk e arrijnë 1%-shin janë deklaruar se janë me pronësi të huaj. Mendojë se ende duhet të punohet shumë në mënyrë që të nxiten investitorët e huaj që së bashku me bizneset vendore t'i harmonizojnë investimet e tyre në interes të të dy anëve dhe në ngritjen e mirëqenies së shoqërisë. Duke qenë i familjarizuar për së afërmi me gjendjen reale të bizneseve familjare, mendojë se investimi i përbashkët i bizneseve tona me bizneset e rajonit dhe më gjerë, është mundësia më e leverdishme për zhvillimin e këtyre bizneseve në të ardhmen dhe ndikimin në rritjen ekonomike të vendit. Shumë biznese familjare edhe pse mund të kenë një plan të mirëfilltë strategjik shpesh u mungojnë burimet financiare për realizimin e atij plani. Në grafikun e mëposhtëm shohim se nga i sigurojnë bizneset tona familjare burimet e financimit për ndryshimet që i realizojnë brenda për brenda biznesit të tyre.

Grafiku11. Burimi i financimit



BURIMI: *Autori (2016)*

Nga ky grafik shohim se 47% e bizneseve familjare për ndryshimet që i bëjnë brenda kompanisë kryesisht janë të financuar nga kursimet familjare. Ky rezultat mund të arsyetohet ndoshta që shumica e bizneseve janë të vogla apo mikrobiznese, dhe njëkohësisht tregojnë gatishmërinë e anëtarëve të familjes për të kontribuar në rritjen dhe zhvillimin e biznesit si dhe lidhjen e fortë të familjes dhe biznesit. Pjesa tjetër e bizneseve të cilët kanë një strukturë pak më të avancuar të menaxhimit kanë arritur të krijojnë buxhetin e kompanisë për investime të reja. 31% nga pjesëmarrësit në hulumtim janë deklaruar që investimet e reja apo ndryshimet e mundshme brenda kompanisë i financojnë nga buxheti i ndarë nga fitimi. Disa nga këto kompani përveç buxhetit të ndarë nga fitimi orientohen edhe nga banka për të siguruar mjete për investime të reja. Ndërsa rreth 21% e bizneseve familjare janë deklaruar, se për çdo ndryshim brenda kompanisë, burimin kryesor të mjeteve financiare e kanë bankën apo mjetet sigurohen përmes kredisë. Vetëm 1% e bizneseve familjare janë të gatshëm që të pranojnë në biznesin e tyre aksionarë të rinj

në rast se merret vendim për investime të reja. Kjo vjen si pasojë e ruajtjes së biznesit familjar si të tillë, sepse në rast se investohet në biznes edhe nga aksionarë të tjerë ai biznes e humb emrin e biznesit familjar dhe anëtarëve të tjerë të familjes u zbehet dëshira dhe vullneti për të kontribuar në zhvillimin e biznesit të themeluar nga familja e tyre.

5.2.1 Organizimi i biznesit familjar

Zhvillimi i hovshëm dhe i vazhdueshëm teknologjikë ka ndikuar direkt edhe në preferencat, dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve. Meqenëse bizneset në tërësi qëllimin kryesorë e kanë profitin duke i plotësuar dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve, për të arritur këtë, këto biznese janë të detyruara që në vazhdimësi t'u përshtaten kushteve të tregut, dhe nevojave të këtyre konsumatorëve, që tani më janë shumë të informuar, në mënyrë që të qëndrojnë konkurrenca të forta në treg. Përveç kësaj në ndryshimin e organizimit të bizneseve familjare në vendin tonë, kanë ndikuar edhe faktorë të tjerë si ndryshimi i ligjeve, kërkesa për produkte dhe shërbime cilësore, mundësia e konsumatorëve për të hulumtuar edhe në tregjet ndërkombëtare, etj. Këtë mund ta ilustrojmë me thënien e autorit të njohur Peter Drucker i cili ka thënë se - :”Dinozaurët nuk janë zhdukur për shkak të formës dhe madhësisë së tyre, por sepse nuk kanë qenë në gjendje t'u përshtaten ndryshimeve të kohës”. Nga kjo kuptojmë që bizneset e suksesshme vazhdimisht duhet të jenë të informuara për ndryshimet në treg dhe të jenë në gjendje t'u përshtaten këtyre ndryshimeve në kohën dhe në vendin e duhur.

Në tabelën e mëposhtme mund të informohemi më detajisht rreth ndryshimeve në organizimin e biznesve dhe produkteve në vendin tonë që nga themelimi i tyre.

Tabela 3. Organizimi i biznesit familjar

	Aspak	Pak	Mesatarsiht	Shumë	Plotësisht
A ka pësuar ndryshime struktura menaxheriale që nga themelimi	5%	23%	34%	30%	6%
A kanë pësuar ndryshime produktet apo shërbimet që nga themelimi	6%	17%	30%	28%	16%
A është i caktuar menaxheri i cili mirret me punët operative të biznesit	9%	8%	27%	25%	29%
Shpesh janë ndryshuar politikat e shitjes për të qenë konkurente ne treg	1%	16%	36%	35%	10%
Jeni në gjendje t'i plotësoni kërkesat dhe nevojat e konsumatorëve	0%	3%	27%	33%	35%
Sa mund t'i parashikoni veprimet e konkurrentëve	2%	25%	39%	20%	12%
Sa është i sofistikuar sistemi i prodhimitarisë	11%	10%	35%	25%	16%
Secili person në kompani i ka të qarta detyrat dhe përgjegjësit e veta	1%	6%	24%	21%	46%
Biznesi është rritur vazhdimisht falë hulumtimit dhe plotësimit të nevojave të konsumatorëve, me produkte dhe shërbime cilësore	0%	8%	26%	29%	36%

BURIMI: *Autori (2016)*

Në pyetjen, se a ka pësuar ndryshime struktura menaxheriale që nga themelimi i biznesit, 34% e bizneseve janë pajtuar që deri diku ka pësuar ndryshime ndërsa 30% janë pajtuar shumë se struktura e tyre menaxheriale ka pësuar ndryshime. Është vetëm një përqindje e vogël 5% e bizneseve të cilat janë deklaruar, se aspak biznesi i tyre nuk ka pësuar ndryshime që nga themelimi i tyre. Nga kjo mund të shohim që shumica e bizneseve

familjare janë të angazhuara vazhdimisht në përmirësimin e gjendjes së biznesit të tyre me anë të instalimit gradualisht të një strukture sa më efektive të menaxhimit. Këtë e vërteton edhe rezultati i nxjerrë nga këto biznese në pyetjen se sa kanë ndryshuar produktet apo shërbimet e kompanisë që nga themelimi. Vetëm 6% e bizneseve janë deklaruar se produktet e tyre nuk kanë pësuar kurrfarë ndryshimi që nga themelimi i tyre, shumica tjetër e bizneseve kanë pasur ndryshime në produktet apo shërbimet e tyre. Nga ky rezultat mund të shohim se plotësimi i nevojave dhe dëshirave të konsumatorit dhe përshtatja me këto dëshira nga bizneset tona është jetësor për suksesin e biznesit tonë. Bizneset vazhdimisht duhet të hulumtojnë për nevojat dhe dëshirat e konsumatorëve dhe të angazhohen në plotësimin e tyre në mënyrë që të sigurojnë një pozit të fort konkurruese në treg. Rezultat pozitiv mund të themi se kemi tek bizneset tona edhe në pyetjen se a është i caktuar menaxheri i cili mirret me punët operative të biznesit. Vetëm 9% e bizneseve janë deklaruar se nuk kanë të caktuar kurrfarë menaxheri për punët e ndryshme operative të biznesit duke lënë të kuptohet se të gjitha punët rreth biznesit kryhen nga themeluesi i tij. Pjesa më e madhe e bizneseve tona familjare kanë filluar që gradualisht të krijojnë një strukturë menaxhuese ku secili punonjës qoftë anëtar i familjes apo jo, i di detyrat dhe përgjegjësit e veta. 29% e bizneseve nga ky hulumtim pajtohen plotësisht se kanë të angazhuar menaxher i cili merret me punët operative, 25% pajtohen shumë dhe 27% deri diku. Nëse e shohim në total, del që shumica e bizneseve e kanë kuptuar rëndësinë e delegimit të punëve si element kyç drejt rritjes dhe zhvillimit të biznesit. Nga tabela shohim që edhe ndryshimet në politikat e shitjes kanë rëndësi në suksesin e biznesve tona familjare ku 36% e bizneseve janë pajtuar “Deri diku”, se shpesh i ndërrojnë politikat e shitjes, vetëm e vetëm, që të jenë konkurrencte në treg dhe të sigurojnë të ardhura sa më të larta për

biznesin dhe familjen. Pjesa tjetër 35% janë pajtuar “Shumë”, me ndryshimin në politikat e shitjes duke lënë të kuptohet që një numër i madh i bizneseve familjare angazhohen rregullisht dhe në mënyra të ndryshme që të jenë sa më afër plotësimit të nevojave dhe kërkesave të konsumatorit. Këtë e arsyeton edhe pyetja tjetër se sa janë në gjendje bizneset familjare në vendin tonë t’i plotësojnë nevojat dhe kërkesat e konsumatorëve. Kemi 35% të bizneseve të cilat janë deklaruar, se kanë kapacitete të mjaftueshme në plotësimin e nevojave të konsumatorit dhe 33% e bizneseve pajtohen “Shumë” se i plotësojnë nevojat e konsumatorëve. Duhet theksuar, se deri më tani, jemi duke folur rregullisht për një treg vendor, e në disa raste të bizneseve familjare më të vogla, po flasim për një treg lokal. Mirëpo rezultati mund të komentohet si pozitiv edhe për faktin që shumica e bizneseve qofshin të vogla apo më të mëdha varësisht prej lokacionit të tyre dhe numrit të klientëve, mundohen rregullisht që klientët e tyre të ndahen të kënaqur me produktet apo shërbimet që i ofron biznesi i tyre.

Në pyetjen, se sa mund t’i parashikoni veprimet e konkurrentëve, 39% e bizneseve janë pajtuar që “Deri diku” mund t’i parashikojnë veprimet e konkurrentëve, 20 % janë pajtuar “shumë”, 12 % e bizneseve “Plotësisht”, ndërsa pjesa tjetër pak dhe aspak. Parashikimi i veprimeve të konkurrentëve nuk mund të themi se është i njëjtë në të gjitha veprimtaritë e biznesit familjar. Tek veprimtaria prodhuese bizneset familjare janë më të kujdesshme dhe mundohen që me shumë fanatizëm ta ruajnë formulën e prodhimit dhe metodat e manxhimit të biznesit në mënyrë që të jenë sa më unike në treg. Rezultati që tregon se shumë ndërmarrje mund t’i parashikojnë lëvizjet e konkurentëve tregon deri në një masë që shumica e bizneseve në vendin tonë janë imitim i biznesve të tjera. Shumë pak biznese

kanë guximin që të themlojnë një biznes të ri me një veprimtari të re ose të bëjnë një ndryshim në biznesin aktual të cilin nuk e kanë aplikuar bizneset e tjera. Përgjigjet në pyetjet e fundit të kësaj tablele nëse secili person në kompani i ka të qarta detyrat dhe përgjegjësit e veta dhe nëse biznesi është rritur vazhdimisht falë hulumtimit dhe plotësimit të nevojave të konsumatorëve tregon edhe njëher se bizneset familjare gradualisht janë duke ndërtuar një strukturë të mirëfilltë të menaxhimit, siç aplikohet në çdo biznes të suksesshëm dhe çdo herë e më shumë po orientohen drejt hulumtimit të nevojave të konsumatorëve. Nga rezultati shohim se shumica e bizneseve i kanë të ndara detyrat dhe përgjegjësitë brenda kompanisë ku, si përqindje shohim se, 46% e bizneseve pajtohen “Plotësisht” se stafi i tyre i ka të qarta detyrat dhe përgjegjësitë, ndërsa, në pyetjen rreth hulumtimit të nevojave të klientëve, 36% e bizneseve pajtohen “Plotësisht” se biznesi i tyre është rritur vazhdimisht falë identifikimit të nevojave të klientëve dhe plotësimit të tyre në kohën e duhur me produkte apo shërbime sa më cilësore.

5.2.2 Ndërlidhja e familjes me biznesin

Vetë termi biznes familjar tregon një lidhje shumë të fort të biznesit dhe familjes. Për këtë lidhje në mes të familjes dhe biznesit, literatura paraqet përparësitë por edhe pengesat e saj në zhvillimin dhe rritjen e suksesshme të bizneseve familjare. Në vendin tonë kjo lidhje në mes familjes dhe biznesit është shumë më e theksuar në krahasim me vendet e tjera, ku dihet se edhe raportet në mes të anëtarëve të familjes shqiptare, janë shumë më të ngrohta dhe të afërta në krahasim me familjet e vendeve perëndimore. Në tabelën e mëposhtme janë të prezantuara rezultatet e bizneseve, që kanë marrë pjesë në hulumtim, të cilat paraqesin lidhjen e këtyre bizneseve me anëtarët e familjes së tyre.

Tabela 4. Ndërlidhja e biznesit me familjen

	Aspak	Pak	Mesatarsiht	Shumë	Plotësisht
Të gjithë anëtarët e familjes e ndajnë të njëjtin vizion për biznesin e tyre dhe ndihen krenar që janë pjesë e biznesit	3%	3%	29%	28%	34%
Të gjithë anëtarët e familjes angazhohen dhe bëjnë dakord për realizimin e qellimeve të biznesit	3%	7%	21%	30%	36%
Anëtarët e familjes janë në gjendje të shpenzojnë të gjitha kursimet e tyre në interes të biznesit	3%	5%	24%	22%	43%
Familja përpaket që në vazhdimësi ta ketë nën kontroll biznesin	5%	12%	22%	22%	36%
Menaxheri kryesor ka përparësi edhe në zgjidhjen e problemeve në familje	2%	3%	16%	27%	49%
Problemet dhe shpenzimet e familjes çdo herë mbulohen nga biznesi	9%	11%	24%	21%	32%
Menaxheri kryesorë dhe anëtarët e tjerë të familjes e mbështesin vazhdimisht njëri tjetrin	2%	5%	17%	36%	38%
Anëtarët e familjes kanë edhe marrëdhënie të ngushta shoqërore	1%	5%	19%	33%	40%
Anëtarët e familjes shpesh e vizitojnë njëri tjetrin	1%	3%	15%	38%	41%
Problemet e familjes ndikojnë dukshëm në biznes	16%	12%	25%	25%	19%
Menaxherët dhe anëtarët e familjes nuk paguhet me rrogë por marrin mjete financiare atëherë sa iu nevojiten	28%	8%	26%	13%	22%
Shkollimi i anëtarëve të familjes paguhet nga biznesi pa kushte	11%	2%	17%	20%	47%

BURIMI: *Autori (2016)*

Nga kjo tabelë shihet qartë gatishmëria e anëtarëve të familjes për të kontribuar në zhvillimin dhe rritjen e biznesit, mirëpo edhe anasjelltas shohim se menaxheri kryesorë i biznesit është në gjendje të sakrifikoj shumë për zgjedhjen e problemeve të familjes dhe për plotësimin e nevojave të tyre. Në pyetjen, se a e ndajnë të gjithë anëtarët e familjes të njëjtin vizion për biznesin e tyre dhe ndihen krenar që janë pjesë e biznesit, 34% e bizneseve janë pajtuar “Plotësisht” me këtë pohim, 28% janë pajtuar “Shumë” dhe 29% e bizneseve janë pajtuar “Deri Diku” duke nxjerrë kështu një rezultat që tregon se në shumicën e bizneseve tona qofshin ato më të vogla apo më të mëdha, anëtarët e familjes së tyre japin përkrahje dhe ndihen krenar që janë pjesë e këtyre bizneseve. Rezultate të ngjashme kemi edhe në pyetjen tjetër ku shihet se në shumicën e bizneseve anëtarët e familjes bien dakord dhe janë në gjendje të kontribuojnë maksimalisht në realizimin e qëllimeve të biznesit. Gatishmërinë e anëtarëve të familjes për të kontribuar në interesat e biznesit e shohim edhe në gatishmërinë e tyre për t’i shpenzuar të gjitha kursimet e tyre në realizimin e qëllimeve të biznesit apo në investimet e reja të biznesit. Nga tabela shohim se, 43% e bizneseve janë pajtuar “Plotësisht”, se anëtarët e familjes janë në gjendje t’i shpenzojnë të gjitha kursimet e tyre në interes të biznesit familjar. Me këtë pohim, 22% e bizneseve janë pajtuar “Shumë” ndërsa 24% “Deri diku”, duke bërë kështu që shumica e bizneseve të pajtohen me këtë pohim. Vetëm një përqindje e vogël e bizneseve, prej 3% nuk pajtohen “Aspak”, se anëtarët e tyre janë në gjendje t’i shpenzojnë kursimet e tyre personale në interes të biznesit dhe 5% pajtohen “Pak” me këtë pohim. Ky rezultat përveq gatishmërisë dhe vullnetit që shprehin anëtarët e familjes për të kontribuar në rritjen dhe

suksesin e biznesit të tyre familjar në të njëjtën kohë paraqet edhe besimin që anëtarët e familjes kanë në menaxherin apo udhëheqësin e biznesit i cili në shumicën e rasteve është edhe themeluesi i biznesit. Kjo lidhje e fortë në mes biznesit dhe familjes dhe kjo gatishmëri për ta ndihmuar njëri tjetrin i arsyeton edhe përpjekjet e bizneseve familjare që në vazhdimësi ta kenë nën kontroll biznesin e tyre. Shumica e bizneseve familjare e kanë shumë të vështirë ta pranojnë një menaxher të huaj në biznesin e tyre, qoft ai edhe menaxherë profesional, dhe t'i zbatojnë praktikën që ai i rekomandon nga përvoja dhe pozita e tij profesionale. Kjo mund të themi se është edhe një kufizim i suksesit të bizneseve familjare mbrenda për brenda aftësive menaxhuese që i posedojnë anëtarët e familjes dhe udhëheqësi i tyre. Një karakteristikë tjetër e këtyre menaxherëve për dallim nga menaxherët e vendeve të tjera perëndimore është se, këta menaxherë kanë një përparësi shumë të madhe edhe në zgjidhjen e problemeve familjare. Nga 379 bizneset tona familjare që kanë marrë pjesë në këtë hulumtim, 49% e tyre, janë pajtuar “Plotësisht” me pohimin se, menaxheri kryesor ka përparësi në zgjidhjen e problemeve në familje, 27% janë pajtuar “Shumë” me këtë pohim dhe 16% janë pajtuar “Deri diku” ku shihet se vetëm në një përqindje të vogël diku 2% të bizneseve, menaxherët apo udhëheqësit e biznesit nuk mirren fare me problemet e familjes. Kjo ndodhë edhe për arsye se, në shumicën e bizneseve tona familjare të gjitha problemet dhe shpenzimet e familjes mbulohen apo paguhen nga biznesi. Nga këto rezultate po shohim se edhe lidhja e fortë e familjes dhe biznesit ka përparësitë dhe të metat e veta. Në vendin tonë shpesh ndodh që për t'i mbuluar problemet dhe shpenzimet e familjes, bizneset detyrohen të futën në borxhe duke e penguar direkt zhvillimin dhe rritjen e tyre për një kohë të gjatë. Edhe pse në shumicën e bizneseve shihet qart udhëheqja e biznesit nga kryefamiljari i familjes, mund të themi, se në një

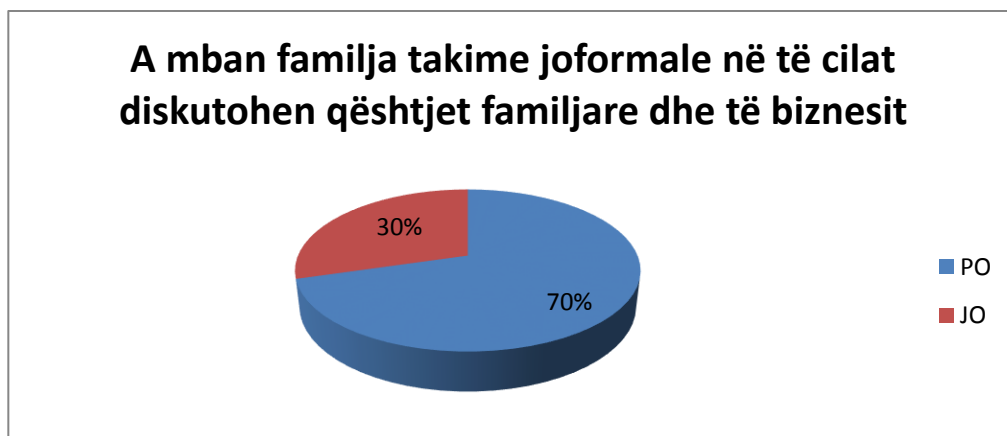
numër të konsiderueshëm të bizneseve familjare, janë të ndara menaxhimi i biznesit dhe menaxhimi i familjes, nga anëtarë të ndryshëm të familjes. Edhe përkundër kësaj përkrahja e menaxherit nga anëtarët e tjerë të familjes dhe anasjellas ekziston në shumicën e bizneseve dhe familjeve shqiptare. 40% e menaxherëve të bizneseve familjare janë pajtuar “Plotësisht” me pohimin, se anëtarët e familjes kanë marrëdhënie të ngushta shoqërore ndërmjet tyre dhe rregullisht e vizitojnë njëri tjetrin. Kjo tregon që këtë lidhje të fortë në mes anëtarëve të familjes dhe biznesit përveç interesit financiar, e mban shumë më të fortë edhe lidhja dhe harmonia familjare dhe dëshira për ta ndihmuar njëri tjetrin. Gjatë diskutimeve me menaxherë të ndryshëm të bizneseve familjare, një numër i madh i tyre janë deklaruar se ndihen shumë mirë kur kanë mundësi ta ndihmojnë ndonjërin nga anëtarët e familjes në arritjen e synimeve dhe qëllimeve të veta. Mangësia e kësaj lidhje të familjes dhe biznesit qëndron në ndikimin që kanë problemet familjare në performancën dhe suksesin e biznesit. Shumë biznese familjare në vendin tonë e kanë të pamundur t’i ndajnë problemet e familjes dhe të biznesit dhe anasjelltas. Edhe pse nga tabela shihet një përqindje e konsiderueshme diku 16% e bizneseve të cilat kanë arritur t’i ndajnë problemet e familjes dhe biznesit, përsëri shumicën dërmuese të bizneseve problemet familjare kanë ndikim të madh dhe janë pengesë drejt realizimit të rritjes dhe performancës së biznesit. Një pengesë tjetër në bizneset tona familjare është edhe praktika që anëtarët e familjes të cilët punojnë në biznes qoftë me kohë të plotë apo me honorar të mos paguhet me rrogë por të marrin mjete financiare ashtu siç iu nevojiten. Në pyetjen, se sa pajtohen me pohimin që në biznesin tuaj, menaxherët dhe anëtarët e tjerë të familjes nuk paguhet me rrogë, dmth nuk e kanë një rrogë të caktuar por marrin mjete financiare aq sa iu nevojiten, 28% e bizneseve nuk janë pajtuar “Aspak” me këtë pohim duke treguar që kanë ndërtuar një

strukturë menaxhuese dhe të gjithë anëtarët i kanë të caktuara pagat që i marrin nga biznesi varësisht nga puna që ata kryejnë, 8% janë pajtuar “Pak” me këtë pohim duke treguar që shumica e anëtarëve paguhet me pagë mujore mirëpo një numër i vogël i tyre që nuk janë shumë aktivë në kompani edhe mund të financohen varësisht nga nevojat e tyre. Pjesa tjetër e bizneseve, 26% janë pajtuar “Deri Diku”, 13% janë pajtuar “Shumë” dhe 19% janë pajtuar “Plotësisht” që anëtarët e tyre të familjes nuk kanë pagë të caktuar në biznes por financohen kush më shumë e kush më pak varësisht prej nevojave të tyre. Nga kjo kuptohet që në një numër të madh të bizneseve tona ende ka nevojë që të bëhet një ristrukturim i menaxhimit duke u caktuar saktësisht anëtarët e familjes të cilët janë pjesë e biznesit dhe duke i definuar qart të hyrat dhe shpenzimet e biznesit dhe të secilit anëtarë veq e veq. Karakteristikë tjetër e bizneseve tona është edhe financimi i shkollimit të anëtarëve të familjes pa ndonjë kusht të caktuar, vetëm e vetëm nga dëshira që në të ardhmen, secili prej tyre të ketë mundësi të punësohet qoftë në biznesin familjar, qoftë në profesionin në të cilin kanë zgjedhur. Nga këto rezultate shohim se 47% e bizneseve pajtohen “Plotësisht” që shkollimi i anëtarëve të familjes paguhet nga biznesi pa kushte, dhe 20% e tyre pajtohen “Shumë” me këtë pohim. Shumica e menaxherëve të këtyre bizneseve gjatë plotësimit të pyetësorit janë deklaruar se janë në gjendje edhe ta shesin tërë pasurinë e tyre vetëm e vetëm që fëmijët e tyre të shkollohen dhe të siguronë një të ardhme më të mirë. Këtu shihet edhe etja e madhe e popullit tonë për t’i shkolluar gjeneratat e reja, dhe dëshira që këto gjenerata të aftësohen për të ardhmen dhe të marrin vetë vendime rreth karrierës dhe punës që ata dëshirojnë të kryejnë.

5.2.3 Takimet formale dhe joformale në bizneset familjare

Në të gjitha kategoritë e bizneseve të suksesshme dhe në çdo vend, takimet në mes stafit menaxherial të kompanisë aplikohen rregullisht, qofshin ato takime formale apo joformale. Sipas literaturës takimet e rregullta që mbahen nga stafi i kompanisë për tu diskutuar çështjet e punës rreth problemeve dhe sukseseve të kompanisë, janë një element shumë i rëndësishëm që ndikon në rritjen dhe zhvillimin e biznesit. Janë pikërisht këto takime, në të cilat diskutohet pozita konkurruese e kompanisë në treg dhe jepen propozime të ndryshme, për zgjidhjen e problemeve të mundshme, apo për investimet e ardhshme të kompanisë. Sa më të shpeshta që janë këto takime biznesi ka një pasqyrë më të qartë rreth rrugës nëpër të cilën po kalon, dhe me kohë i vëren pengesat me të cilat po ballafaqohet dhe do të ballafaqohet në të ardhmen. Në bizneset tona familjare ekziston një ndryshim i madh rreth takimeve formale dhe joformale. Në grafikun e mëposhtëm do të shohim rezultatet nga ky hulumtim në pyetjen se, a mban familja takime joformale në të cilat diskutohen çështjet familjare dhe të biznesit.

Grafiku 12. Takimet jo formale të biznesit familjar

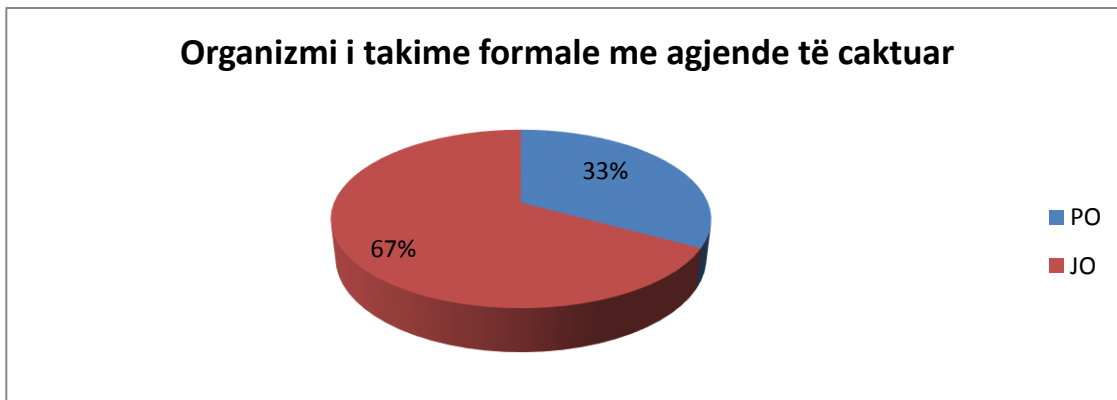


BURIMI: Autori (2016)

Nga grafiku, shohim se 70% e bizneseve tona mbajn takime joformale në të cilat diskutohen çështjet e biznesit dhe familjes ndërsa pjesa tjetër prej 30% e bizneseve janë deklaruar, se nuk mbajnë asnjëherë takime në mes anëtarëve të familjes. Tek shumica e bizneseve takimet joformale janë të shpeshta dhe nuk kanë ndonjë zyrë të caktuar ku do të mbahen. E keqja e këtyre bizneseve është, se, shpesh ndodhë që diskutimet për biznesin të bëhen në shtëpi dhe anasjelltas, duke bërë kështu që edhe anëtarët e tjerë të familjes që nuk janë pjesë e biznesit të përfshihen në këto diskutime fakt i cili shpesh mund të jetë shumë acarues dhe të ndikojë negativisht në marrjen e vendimeve. Në shumicën e bizneseve që janë deklaruar, se nuk mbajnë takime joformale, vendimet e rëndësishme për biznesin dhe familjen i merr zakonisht anëtari më i madh i familjes apo kryefamiljari i cili është edhe udhëheqësi i biznesit. Është e rëndësishme që të theksohet se këto biznese janë zakonisht biznese të vogla apo më mirë të themi mikrobiznese.

Për dallim nga takimet joformale, takimet formale të bizneseve tona kanë një rezultat krejt të kundërt me takimet joformale. Në grafikun e mëposhtëm shohim se vetëm një pjesë e bizneseve tona mbanë takime formale në të cilat diskutohen çështjet rreth biznesit dhe familjes në bazë të një agjende të caktuar.

Grafiku 13. Takimet formale të biznesit familjar



BURIMI: *Autori (2016)*

Nga grafiku shohim se shumica e bizneseve familjare apo 67% e tyre, nuk organizojnë asnjëherë takime formale, ndërsa vetëm 33% e tyre janë deklaruar që organizojnë takime formale në një mesatare prej 3 herë në vitë. Zakonisht këto ndërmarrje të cilat organizojnë takime formale me tema dhe agjendë të caktuar janë bizneset familjare më të mëdha në krahasim me tjerat dhe të cilat kanë një strukturë të rregulluar të menaxhimit. Gjatë diskutimeve me menaxherët e këtyre bizneseve janë deklaruar, se këto takime kanë një rezultat shumë të mirë, në suksesin e biznesit, sepse në to mund të diskutohen çështjet kyçe me të cilat përballlet biznesi rregullisht dhe gjenden zgjidhje për probleme të ndryshme në mënyrë sa më profesionale dhe me anë të votave. Disa biznese familjare të cilat kanë të ndërtuar një strukturë menaxhuese janë deklaruar, se e kanë të angazhuar edhe përfaqësuesin e anëtarëve të tjerë të familjes të cilët nuk janë pjesë e biznesit. Në grafikun e mëposhtëm shohim rezultatet e nxjerra nga hulumtimi në pyetjen se, a ekziston në kompaninë tuaj një përfaqësues i anëtarëve të familjes që nuk janë pjesë e familjes.

Grafiku14. Përfaqësimi i anëtarëve që nuk janë pjesë e biznesit



BURIMI: *Autori (2016)*

Nga grafiku shohim se 77% e bizneseve nuk kanë të angazhuar përfaqësues të anëtarëve të tjerë të familjes me arsyen se nuk kanë nevojë, sepse interesat e familjes përfaqësohen nga vet menaxheri apo themeluesi i kompanisë. Ndërsa 23% e bizneseve janë deklaruar se e kanë të angazhuar përfaqësuesin e anëtarëve të familjes që nuk janë pjesë e biznesit. Në këto biznese si përfaqësues i anëtarëve të tjerë, janë zakonisht themeluesit e biznesit ose menaxherët kryesorë, ata të cilët mundohen rregullisht ta mbajnë balancën në mes të familjes dhe biznesit. Puna e tyre mund të themi se është mjaft e vështirë, sepse në të njëjtën kohë duhet të kujdesen për rritjen e suksesit të biznesit në njërin anë, dhe në anën tjetër plotësimin e dëshirave dhe nevojave të familjarëve të tjerë.

5.2.4 Punësimi i anëtarëve të familjes në BF

Në shumicën e bizneseve të suksesshme në mbarë botën të punësuarit duhet patjetër t'i plotësojnë disa kriteret rreth pranimi të tyre në punë. Në vendet e zhvilluara edhe bizneset

familjare të suksesshme, nuk i pranojnë anëtarët e familjes si staf i biznesit, pa qenë të përkushtuar për kompaninë dhe pa i plotësuar kriteret për punët në të cilat do të angazhohen. Në vendin tonë punësimi i anëtarëve të familjes në biznesin familjar bëhet në një formë më ndryshe. Në disa biznese anëtarëve të familjes shpesh ndodh që iu imponohet të jenë pjesë e biznesit edhe pa dëshirën apo vullnetin e plot të tyre vetëm e vetëm që biznesi familjar të jetë çdoherë nën kontroll të familjes. Ky fakt shpesh herë mund të ketë edhe pasoja për kompaninë dhe jetëgjatësinë apo suksesin e saj, sepse po udhëhiqet nga menaxherë jo shumë të motivuar. Në tabelën e mëposhtme do të shohim rezultatet rreth punësimit të anëtarëve të familjes, në bizneset tona familjare dhe mënyrës së përcaktimit të menaxherit kryesor dhe marrjes së vendimeve brenda kompanisë.

Tabela 5. Punësimi i anëtarëve të familjes

	Niveli Arsimimit	Mosha më e madhe	Aftësia Menaxheriale	Simpatia Familjare	Votat e Famlljes
Si është caktuar menaxheri i kompanisë tuaj	18%	25%	46%	0%	8%
Cili anëtar i familjes i merr vendimet për ndryshime në kompani	3%	17%	57%	2%	19%
Si punësohen anëtarët e familjes në kompani	17%	6%	26%	11%	17%
Si delegohen punët dhe përgjegjësitë në kompaninë tuaj	6%	6%	77%	1%	8%
Si përcaktohet paga e anëtarëve të familjes në kompainë tuaj	8%	7%	46%	9%	27%
Si përcaktohet besimi në anëtarët e familjes	5%	6%	29%	22%	36%

BURIMI: Autori (2016)

Në pyetjen se si është përcaktuar menaxheri i kompanisë tuaj, një numër i madhë i bizneseve, 46% e tyre, janë pajtuar me pohimin se menaxheri i tyre është caktuar varësisht nga “Aftësia menaxheriale”. Pjesa tjetër, 25% e bizneseve janë deklaruar se menaxheri i tyre është caktuar varësisht nga “Mosha më e madhe” në mes të anëtarëve të familjes. Nga kjo kuptojmë që nënjë numër mjaft të madh të bizneseve, menaxheri i tyre është caktuar vetëm se ka qenë më i madhi në moshë nga anëtarët e tjerë të familjes. 18% e bizneseve janë deklaruar se menaxherin e tyre e kanë caktuar varësisht nga “Arsimimi” i tyre dhe 8% e këtyre bizneseve menaxherin e tyre e kanë caktuar me “Votat e familjes”. Nga tabela e shohim se, në një pjesë të bizneseve në vendin tonë, ende ka nevojë të bëhen ndryshime sa i përket plotësimit të kriterit për ta caktuar menaxherin e biznesit familjar. Kriteri që më së shumti rekomandohet që biznesi të jetë i suksesshëm, është të mundësohet menaxhimi i biznesit nga anëtarët e familjes të cilët shprehin aftësi të larta menaxhuese. Niveli i arsimimit është shumë i rëndësishëm në menaxhimin e biznesit, por nuk mund të themi se është kusht që biznesi ynë të jetë i suksesshëm, vetëm pse menaxhohet nga një menaxher me një diplomë përkatëse. Në vendin tonë jemi dëshmitarë të shumë bizneseve të suksesshme të cilat udhëhiqen nga menaxherë me nivel të arsimit të mesëm, mirëpo aftësit e tyre menaxheriale shprehen dukshëm dhe kanë ndikuar në suksesin dhe performancën e bizneseve familjare. Në momentin kur kemi dy apo më shumë anëtarë të familjes me aftësi përafërsisht të barabarta, të cilët janë të interesuar që ta marrin në menaxhim biznesin e familjes, atëherë për t’u ikur konflikteve brenda familjes rekomandohet që menaxheri i ardhshëm të caktohet përmes votave të familjes, ku shihet se një përqindje e bizneseve tona të cilat e aplikojnë këtë metodë.

Në pyetjen se cili anëtar i familjes i merr vendimet për ndryshime të mundshme në kompani, 57% e bizneseve janë pajtuar se anëtari me aftësi më të mëdha menaxheriale ka ndikim të madh në marrjen e vendimeve brenda kompanisë. 19 % e bizneseve janë pajtuar se vendimet për çdo ndryshim brenda biznesit familjar merren përmes votave të familjes si forma më e mirë për t'i ndarë meritat dhe përgjegjësitë si për suksesin e biznesit ashtu edhe për dështimin e tij. Në 17% të bizneseve vendimet për ndryshime brenda biznesit i merr çdoherë anëtari më i madh në moshë, duke u bërë kështu shpesh edhe pengesë drejt suksesit të kompanisë, sepse gjeneratat më të vjetra në vendin tonë shumë pak nxiten drejt ndryshimeve dhe përshtatjes së biznesit me tregun dhe në njëfarë forme janë të kënaqur me suksesin e deritanishëm dhe dëshirojnë të vazhdojnë ashtu si janë. Ndërsa, në 3% të bizneseve tona, ndikim të madhë në marrjen e vendimeve brenda biznesit familjar, kanë anëtarët me nivel më të lart të arsimit. Vetëm 2% e biznesve ndikohen nga simpatia apo besimi i madh, që kanë për ndonjë anëtar të caktuar të cilëve iu lejojnë të kenë ndikim në marrjen e vendimeve për ndryshimet në biznes.

Në pyetjen se si punësohen anëtarët e familjes në pozita të ndryshme në biznesin tonë familjar, 26% e bizneseve janë pajtuar se në bizneset e tyre anëtarët e familjes punësohen varësisht nga përvoja dhe aftësia e tyre për t'i kryer punët e caktuara me cilësi dhe përgjegjësi të lart. Pjesa tjetër e bizneseve e kanë të shpërndarë punësimin në forma të ndryshme. 17% e biznesve anëtarët e familjes i punësojnë në biznes përmes votave të familjes, dhe përmes nivelit të arsimimit të tyre. Ndërsa 11% e punësimit të anëtarëve të familjes bëhet duke u ndikuar nga simpatia që ka familja për anëtarin dhe 6% nga mosha e anëtarëve. Një karakteristikë që ndoshta mund të themi, që është edhe negative në bizneset

tona familjare, në krahasim, me bizneset e suksesshme familjare të vendeve të zhvilluara, është se anëtari i familjes në vendin tonë, kurdo që shpreh dëshirën mund të bëhet pjesë e biznesit, në një mënyrë apo në një tjetër dhe pa ndonjë kusht të caktuar. Kjo mendojë që është pengesë tek bizneset tona, sepse në këtë mënyrë shumë lehtë mund të krijohen pakënaqësi brenda anëtarëve të tjerë të biznesit qofshin ata anëtar të familjes apo punëtorë të jashtëm.

Një karakteristikë e kënaqshme që del nga kjo tabelë tek bizneset tona, është që shumica e bizneseve, 77% e tyre janë pajtuar me pohimin që, pa marrë parasysh se si është caktuar menaxheri apo udhëheqësi i biznesit, delegimi i punëve dhe përgjegjësi bëhet duke u marrë për bazë aftësitë e nevojshme menaxheriale të anëtarëve të familjes, varësisht nga lloji i punës. Pjesa tjetër e bizneseve, 8% e tyre, punët në mes të anëtarëve të familjes i delegojnë përmes votave të familjes, ndërsa 6% delegimin e punëve e bëjnë varësisht nga niveli i arsimimit dhe nga mosha.

Në pyetjen, se si përcaktohet paga në mes anëtarëve të familjes të cilët janë pjesë e biznesit, 46% e bizneseve që kanë marrë pjesë në hulumtim janë deklaruar, se paga e anëtarëve të familjes përcaktohet varësisht nga aftësitë e tyre menaxheriale dhe nga lloji i punëve të cilat ata kryejnë. Në 27% të këtyre bizneseve pagat e anëtarëve të familjes caktohen përmes votave të familjes, pasi bëhen propozimet varësisht nga lloji i punës që kryejnë secili prej tyre. 9% e bizneseve pagat i caktojnë vetëm nga simpatia familjare për anëtarët dhe nga kapaciteti i kompanisë për t'i përballuar shpenzimet e pagave. 8% e bizneseve pagat e anëtarëve të familjes i caktojnë varësisht nga niveli i tyre i arsimimit dhe 6% nga mosha e anëtarëve.

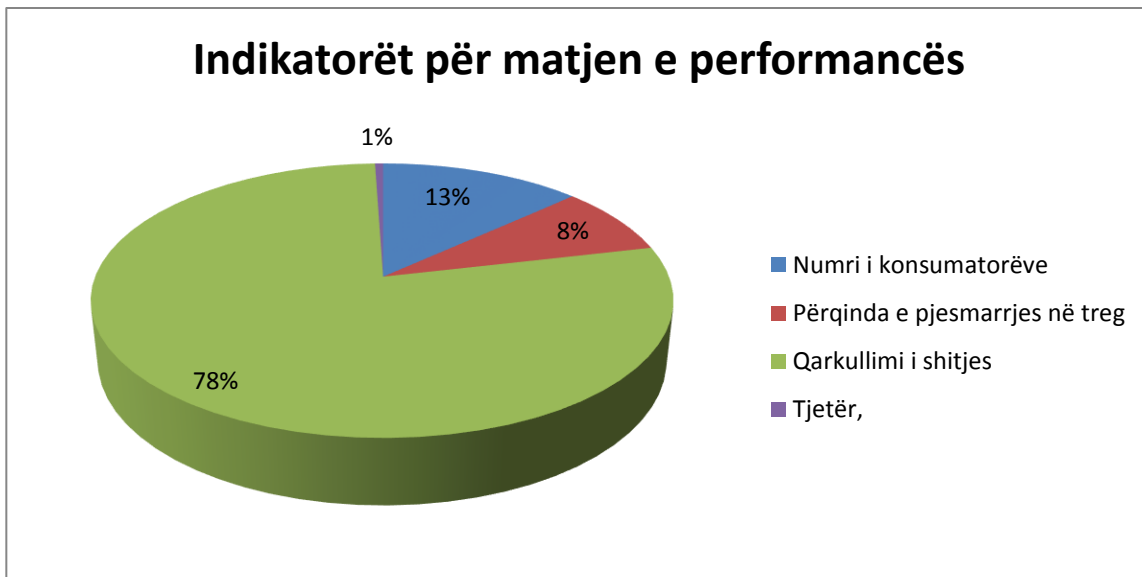
Edhe besimi në anëtarët e familjes të cilët janë pjesë e menaxhimit të biznesit familjar në vendin tonë përcaktohet në forma të ndryshme varësisht prej bizneseve. Nga rezultatet e tabelës shohim se në 36% të bizneseve familjare besimi në anëtarët e familjes të cilët janë pjesë e biznesit përcaktohet përmes votave të familjes. Duke i propozuar dhe votuar për këta anëtarë, që të jenë pjesë e menaxhimit të biznesit, familja shpreh besimin që ka në aftësitë dhe përkushtimin e tyre, dhe ua beson menaxhimin biznesit apo burimin e vetëm financiar të familjes. Në 29% e bizneseve besimi në anëtarët e familjes përcaktohet edhe varësisht nga aftësitë e tyre për kryerjen e punëve dhe detyrave të caktuara. 22% e bizneseve janë pajtuar se varësisht nga simpatia që kanë për anëtarët e familjes, përcaktohet edhe besimi ndaj tyre, ku mund të themi se kjo është shprehja e besimit në mënyrën më të natyrshme. Vetëm 6% e bizneseve janë shprehur, se besimin në anëtarët e tyre e përcaktojnë varësisht nga mosha e tyre dhe 5% e bizneseve janë deklaruar se besimi në bizneset e tyre ndaj anëtarëve të familjes përcaktohet varësisht nga arritjet e tyre në arsim apo nga niveli i arsimit.

5.3 Performanca e bizneseve

Qëllimi kryesorë i bizneseve është arritja e përfitimit dhe performancës sa më të mirë në krahasim me konkurrencën. Gjatë shqyrtimit të literaturës së ndryshme vendore dhe të huaj shpesh është hasur në përkufizime të ndryshme sa i përket performancës së bizneseve familjare në krahasim me format e tjera të biznesit. Bizneset familjare janë të prirura dhe të nxitura që vazhdimisht ta ruajnë më shumë imazhin apo emrin e mirë të kompanisë përmes kualitetit të produkteve apo shërbimeve që i ofrojnë ata se sa të krijojnë profit më të madh në dëm të imazhit të tyre. Motivi shtesë i këtij detaji mjaft të rëndësishëm, për secilin

biznes, është se tek bizneset familjare, emri dhe shërbimet që i kryejnë këto biznese identifikohen edhe me emrin e familjes, e cila e menaxhon atë biznes. Kjo tregon që bizneset familjare, duke u përpjekur që përmes produkteve dhe shërbimeve cilësore, të cilat i ofrojnë ato, ta ngrejnë dhe ruajnë emrin e mirë të kompanisë, në të njëjtën kohë, ato e ruajn, dhe e ngrisin edhe imazhin e familjes. Në këtë mënyrë ndjenja e të qenurit anëtarë i familjes të një biznesi të suksesshëm na bën të ndihemi mirë dhe krenar kudo që ndodhemi. Kjo ndjenjë mund të vërehet edhe në bizneset tona, ku anëtarët e familjes së bizneseve të suksesshme me krenari tregojnë se janë pjesë e tyre. Bizneset tona të suksesshme janë në gjendje ta ulin përfitimin e tyre, vetëm e vetëm që ta ruajnë performancën dhe imazhin e mirë të biznesit të fituar me shumë mund. Bizneset e ndryshme me veprimtari të ndryshme performancën e tyre e masin në mënyra të ndryshme. Në disa biznese performanca matet përmes qarkullimit të shitjes vjetore, në disa të tjera përmes numrit të konsumatorëve, e në disa biznese performanca matet përmes pjesëmarrjes së kompanisë në treg. Në grafikun e mëposhtëm do të shohim se në cilën formë bizneset tona e masin kryesisht performancën e tyre.

Grafiku 15. Matja e performancës në BF



BURIMI: *Autori (2016)*

Nga rezultatet e prezantuara në këtë grafik shohim se, 78% e bizneseve të cilat kanë marrë pjesë në hulumtim, performancën e tyre e masin përmes rritjes apo zvogëlimit të qarkullimit të shitjes. Kjo tregon që bizneset orientohen vetëm nga tregues afatshkurtër të performancës dhe jo ata afatgjatë, psh numri i konsumatoreve dhe pjesa e tregut janë tregues të cilët bizneset familjare duhet t'i konsiderojnë të rëndësishme sepse nga ato do të varet e ardhmja e biznesit në treg. Pjesa tjetër, 13% e bizneseve janë deklaruar se performancën e tyre e masin përmes rritjes apo zvogëlimit të numrit të konsumatorëve. Bizneset që e përdorin këtë metodë të matjes gjatë performancës së tyre zakonisht janë shërbyese dhe produktet apo shërbimet e tyre i kanë çmim fiks. 8% e bizneseve tona janë deklaruar se performancën e biznesit të tyre e masin përmes rritjes apo zvogëlimit të pjesmarrjes së tyre në treg.

5.3.1 Ndikimi i karakteristikave të menaxherëve dhe biznesit në suksesin e BF-ë

Varësisht prej karakteristikave të menaxherëve dhe karakteristikave të biznesit ndikohet edhe në suksesin dhe rritjen e performancës së biznesit familjar. Nga hulumtimet e mëparshme shihet se disa nga këto karakteristika kanë ndikim më të madh e disa më të vogël në performancën e biznesit familjar. Në tabelën e mëposhtme janë nxjerrë rezultatet nga 379 biznese familjare në vendin tonë, të cilat japin një përgjigje më ilustrative rreth ndikimit të karakteristikave të menaxherëve dhe bizneseve në performancën e biznesit familjar.

Tabela 6. Ndikimi i karakteristikave të menaxherëve dhe biznesit në suksesin e BF-ë

	Aspak	Pak	Mesatarisht	Shumë	Plotësisht
Sa më i madh në moshë të jetë menaxheri i biznesit familjar, aq më shumë sukses do të ketë biznesi dhe aq më e lartë do të jetë përfitueshmëria e tij.	36%	19%	29%	8%	6%
Menaxheret meshkuj të bizneseve familjare sigurojnë një përfitueshmëri më të madhe për biznesin dhe kanë më shumë sukses se sa menaxheret femra.	8%	11%	24%	21%	33%
Menaxherët e bizneseve familjare të bazuara në shtëpi kanë më pak sukses dhe përfitueshmëri më të ulët se sa bizneset e tjera familjare që e kanë vendndodhjen jashtë shtëpise.	12%	35%	30%	18%	2%
Menaxherët e bizneseve familjare më të vjetra kanë më shumë përfitueshmëri dhe sukses në bizneset familjare.	5%	22%	41%	18%	12%
Bizneset familjare me një shumë të madhe kapitale do të kenë përfitueshmëri më të lartë dhe më shumë sukses në bizneset familjare.	15%	34%	33%	12%	4%
Bizneset familjare me problem sa i takon likuiditeteve do të kenë më pak përfitueshmëri dhe më pak sukses sa i takon biznesit familjar.	5%	13%	22%	17%	41%
Ndryshimi i stilit të menaxhimit nga ai klasik në stilin kreativ të menaxhimit ndihmon në rritjen e	1%	4%	11%	32%	49%

biznesit me hapa me të shpejt dhe në qëndrimin si konkurrent i fort në treg.					
Lokacioni i biznesit ka një ndikim shumë të madhë në rritjen e suksesit dhe profitit	1%	3%	14%	43%	36%

BURIMI: Autori (2016)

Nga tabela shihet se një numër i madh i bizneseve rreth 36% e tyre nuk janë pajtuar “Aspak” me pohimin se sa më i madh të jetë në moshë menaxheri i biznesit familjar, aq më shumë sukses do të ketë biznesi dhe aq më e lartë do të jetë përfitueshmëria e tij. Pastaj pjesa tjetër 19% janë pajtuar “Pak” me këtë pohim dhe 29% “Deri diku” duke nxjerr një rezultat i cili tregon që shumica e menaxherëve të bizneseve tona familjare nuk mendojnë së mosha e menaxherit ndikon në suksesin dhe performancën e biznesit familjar. Rezultat të ndryshëm kemi në pohimin se menaxherët meshkuj të bizneseve familjare sigurojnë një përfitueshmëri më të madhe për biznesin dhe kanë më shumë sukses se sa menaxherët femra. 33% e bizneseve tona familjare janë pajtuar “Plotësisht” me këtë pohim, 21% e tyre “Shumë”, dhe 24% “Deri diku”. Nga këto rezultate shihet se gjinia ka një ndikim të madh në performancën e biznesit familjar dhe se menaxherët meshkuj sigurojnë fitime më të larta se sa menaxherët femra të bizneseve familjare. Në pohimin se menaxherët e bizneseve familjare të bazuara në shtëpi kanë më pak sukses dhe përfitueshmëri më të ulët se sa bizneset tjera që e kanë vendndodhjen jashtë shtëpisë numri më i madh i bizneseve apo 35% e tyre janë pajtuar “Pak” me këtë pohim dhe 12% e tyre “Aspak” duke lënë të kuptohet se bizneset që e kanë bazën në shtëpi fitojnë më pak se sa bizneset tjera. Sa i përket moshës së biznesin më pohimin nëse menaxherët e bizneseve më të vjetra kanë më shumë përfitueshmëri dhe sukses në bizneset familjare, 41% e bizneseve janë pajtuar “Deri diku” me këtë pohim dhe 22% e tyre janë pajtuar “Pak”. Nga ky rezultat mund të themi se

nuk është kusht, që bizneset më të vjetra në moshë të fitojnë më shumë së sa bizneset e reja, por kjo mund të ndodhë varësisht menaxhimi dhe veprimtaria e bizneseve. Në pyetjen nëse bizneset familjare që kanë një shumë të madhe kapitale do të kenë përfitueshmëri më të lart dhe më shumë sukses, 34% e bizneseve tona janë pajtuar “Pak” me këtë pohim, 33% “Deri diku” dhe 15% “Aspak” duke lënë të kuptohet se bizneset e mëdha kanë edhe shpenzime më të mëdha në krahasim me bizneset e vogla, dhe rëndësi ka nëse rritja e kapitalit është financuar nga detyrimet apo nga fitmi i biznesit. Rezultat shumë më bindës kemi në pyetjen për likuiditetin e bizneseve familjare dhe ndikimin e tyre në përfomancën e biznesit. 41% e bizneseve janë pajtuar “Plotësisht” me pohimin se, bizneset familjare me problem sa i takon likuiditetit, do të kenë më pak përfitueshmëri dhe më pak sukses sa i takon biznesit familjar. 17% e bizneseve janë pajtuar “Shumë” me këtë pohim, duke vërtetuar deri në një masë të madhe pohimin se likuiditeti ndikon në përfomancën dhe në suksesin e biznesit. Rezultat të ngjashëm kemi edhe sa i përket ndikimit të stilit të menaxhimit në përfomancën e biznesit familjar. 49% e bizneseve janë pajtuar “Plotësisht” se ndryshimi i stilit të menaxhimit nga ai klasik në stilin kreativ të menaxhimit ndihmon në rritjen e biznesit me hapa më të shpejt dhe në qëndrimin si konkurrent i fort në treg. 32% e bizneseve janë pajtuar “Shumë” me këtë pohim duke vërtetuar, se stili i menaxhimit ka ndikim në përfomancën e biznesit familjar, dhe duke u rekomanduar bizneseve ta ndryshojnë stilin nga ai klasik në stilin kreativ të menaxhimit. Në këtë tabelë shihet se rëndësi të veçant për suksesin dhe përfomancën e biznesit ka edhe lokacioni në të cilin e kryen veprimtarinë e tij biznesi familjar. 43% e bizneseve familjare janë pajtuar “Shumë” se lokacioni i biznesit ka një ndikim shumë të madh në rritjen e suksesit dhe profitit. 36% e tyre janë pajtuar

“Plotësisht më këtë pohim dhe 14% “Deri diku” duke lënë të kuptohet se lokacioni ku operon biznesi familjar ndikon shumë në performancën dhe suksesin e biznesit.

5.3.2 Arritja e përfitimeve të BF në tre vitet e fundit

Bizneset e suksesshme për ta mbajtur nën kontroll performancën e tyre çdo vit i nxjerrin pasqyrat financiare, përmes të cilave mund ta verifikojnë, se sa ka qenë në gjendje që biznesi të ketë ngritje të fitimit brenda një viti krahasuar me vitet e mëparshme. Përmes këtyre pasqyrave dhe raporteve bizneset familjare mund t’i shohin më detajisht se nga burojnë rezultatet pozitive dhe ku janë pengesat të cilat nuk lejojnë rritjen dhe zhvillimin e biznesit. Nëse bizneset familjare kanë një pasqyrë të qartë se cilat janë avantazhet dhe disavantazhet e tyre në krahasim me konkurrencën atëherë, e kanë shumë më të lehtë planifikimin strategjik për të ardhmen e kompanisë dhe realizimin e suksesshem të këtij plani. Në tabelën e mëposhtme shohim se si ka shkuar performanca e bizneseve familjare në vendin tonë brenda tre viteve të fundit duke u bazuar në gjykimin e menaxherëve të këtyre bizneseve.

Table 7 Rritja e BF mbrenda tre viteve të fundit

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Plotësisht
--	-------	-----	-----------	-------	------------

Rritja e Shitjeve	1%	9%	48%	36%	3%
Përfitueshmëria	1%	11%	57%	24%	4%
Kthimi mbi Kapitalin e Investuar	2%	21%	45%	24%	7%
Rritja e Vlerës së Kompanisë	3%	15%	38%	27%	14%
Hapja e pikave të reja të shitjes	53%	18%	12%	6%	9%

BURIMI: *Autori (2016)*

Në pyetjen, se sa kanë qenë në gjendje bizneset familjare që t'i arrijnë qëllimet e profitabilitetit brenda tre viteve të fundit, i kemi këto rezultate. Sa i përket rritjes së qarkullimit të shitjes, 48% e bizneseve janë pajtuar “Deri diku”, se kanë arritur të realizojnë rritje në shitje brenda tre viteve të fundit, duke lënë të kuptohet, se rritja është modeste. 36% e bizneseve janë pajtuar “Shumë”, se ka pasur rritje të shitjeve në biznesin e tyre dhe 3% janë pajtuar “Plotësisht”, duke prezantuar kështu një rezultat të kënaqshëm për menaxhmentin dhe për familjen në tërësi. Vetëm 9% e bizneseve janë deklaruar, se rritja e shitjeve të tyre ka qenë minimale dhe një numër i vogël 1% i tyre janë deklaruar se nuk kanë pasur kurrfarë rritje të shitjeve brenda tre viteve të fundit. Shpesh mund të ndodhë që edhe pse bizneset kanë rritje të shitjeve, fitimi i tyre të mos shkojë në proporcion të drejtë me rritjen e shitjeve dhe të realizojnë fitim më të vogël. Kjo mund ndodhë për arsye se, me rritjen e vogël të shitjeve shpenzimet rriten në shkallë më të lartë, se sa rritja e shitjeve. Në bizneset të cilat kanë marrë pjesë në hulumtim, shohim se 57% e tyre janë deklaruar se fitimi i tyre brenda tre viteve është rritur “Deri diku”, duke dhënë një rezultat pozitiv i cili tregon që shumica e bizneseve familjare në periudhën kohore prej 3 viteve kanë arritur që në një shkallë modeste ta rrisin fitim e tyre dhe t'i ulin shpenzimet e panevojshme. Pjesa tjetër e bizneseve, 24% janë pajtuar “Shumë” dhe 4% “Plotësisht” me rritjen e fitimeve në

bizneset e tyre familjare. Ky rezultat paraqet edhe njëherë punën e vazhdueshme të bizneseve tona familjare në rritjen e fitimit dhe performancës së biznesit dhe në uljen e vazhdueshme të shpenzimeve të tyre. Edhe sa i përket kthimit në kapitalin e investuar dhe rritjes së vlerës së kompanisë, nga kjo tabelë shohim se kemi rezultat pozitiv në bizneset tona familjare. Shumica e bizneseve janë deklaruar se gjatë periudhës së fundit tre vjeçare kanë arritur që të realizojnë kthimin në kapitalin e investuar shtesë dhe të kenë rritje të vlerës së biznesit të tyre. Ajo që mund të nxjerret si konkluzion nga kjo tabelë është se shumica e bizneseve tona e mbajnë nën kontroll gjendjen e tyre dhe angazhohen rregullisht për përmirësimin dhe rritjen e përfitimeve brenda kompanisë, qoftë duke i zvogëluar shpenzimet apo duke tentuar për t'i rritur shitjet.

5.3.3 Ndryshimet e BF me qëllim rritjen e përfitueshmërisë

Duke u bazuar në zhvillimin e hovshëm teknologjik dhe në përfshirjen e të gjitha vendeve nga një treg global, i cili është i pamëshirshëm ndaj bizneseve që nuk mund t'i përshtaten me produktet dhe shërbimet e tyre, lind nevoja e detyrueshme, që secili biznes të jetë aktiv dhe të angazhohet drejt ndryshimeve brenda biznesit, në mënyrë që të qëndrojë konkurrenca e fortë në treg dhe të tentojë ta rrisë profitin për biznesin dhe familjen. Edhe përkundër vështirësive dhe kostove të larta përshtatja e produkteve dhe shërbimeve tona me dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve në një treg global është e detyrueshme për bizneset e suksesshme. Në tabelën e mëposhtme do të shohin se cilat janë ndryshimet më të mëdha që i kanë bërë bizneset familjare në vendin tonë në mënyrë që të jenë çdoherë e më afër plotësimit të nevojave të konsumatorëve dhe ruajtjes së pozitës së tyre konkurruese në treg.

Tabela 8. Ndryshimet e BF drejt rritjes së profitit

	Aspak	Pak	Mesatarisht	Shumë	Plotësisht
Është bërë ndryshim në politikat e shitjes	2%	13%	42%	35%	6%
Është investuar në rritjen e cilësisë së produkteve apo shërbimeve	3%	14%	26%	31%	24%
Është hapur një linjë e re e prodhimit apo shërbimit	40%	12%	20%	10%	16%
Është hapur një pikë e re e shitjes	60%	8%	10%	9%	11%
Kemi angazhuar menaxher profesionist	27%	13%	30%	10%	16%
I kemi ndryshuar metodat e punës	4%	10%	42%	27%	14%
Është bërë ndryshimi i veprimtarisë	27%	27%	24%	9%	10%
Është krijuar një veprimtari e re në kompaninë tonë	31%	23%	21%	12%	10%

BURIMI: Autori (2016)

Nga tabela shihet që bizneset tona familjare varësisht prej mundësive të tyre vazhdimisht mundohen që performancën dhe përfitimet e tyre, t'i ngrisin sa më shumë që është e mundur përmes ndryshimeve brenda kompanisë. Nga këto rezultate shohim se shumica e bizneseve janë pajtuar se për të qenë sa më afër konsumatorëve në bizneset e tyre në tre vitet e fundit janë bërë ndryshime të konsiderueshme në politikat e tyre të shitjes. Duke qenë se tani konsumatorët janë shumë më të informuar se sa në të kaluarën, për çdo detaj rreth produkteve dhe shërbimeve tona, ndryshimi i metodave të shitjes dhe marketingut është një metodë mjaft e mirë për t'i mbajtur konsumatorët aktual dhe për t'i tërhequr konsumatorët e rinj. Karakteristikë tjetër e rëndësishme në bizneset tona, është edhe investimi i vazhdueshëm i tyre, në ngritjen e cilësisë së produkteve dhe shërbimeve që i

kryejn ato. Nga rezultatet e tabelës shohim se 31% e bizneseve janë pajtuar “Shumë” që në tri vitet e fundit kanë investuar në ngritjen e cilësisë, 24% janë pajtuar “Plotësisht” dhe 26% “Deri diku” duke dhënë një rezultat të përgjithshëm pozitiv sa i përket investimeve nga ana e bizneseve familjare në cilësi. Cilësia është shumë e rëndësishme në tregun global, sepse me ndryshimet e tregut kanë ndryshuar edhe kërkesat e konsumatorëve. Sot konsumatorët vendor dhe ndërkombëtar nuk dëshirojnë produkte vetëm sa për t’i përmbushur nevojat e tyre elementare, por dëshirojnë produkte cilësore dhe të markave të njohura në mënyrë që të ndihen më superior gjatë përdorimit të tyre. Pra bizneset tona familjare duhet të synojnë ta rrisin cilësinë e produkteve apo shërbimeve aktuale dhe të krijojnë produkte të reja, aq cilësore sa që konsumatori të ndihet i privilegjuar gjatë përdorimit të këtyre produkteve, pasi që, një konsumator i tillë e i kënaqur me produktet dhe shërbimet që i ofrohen, për biznesin, do të jetë gjithmonë reklama më e mirë e mundshme. Sa i përket hapjes së ndonjë linje të re të prodhimit apo kryerjes së ndonjë shërbimi shtesë shohim një përqindje më të vogël të bizneseve të cilat kanë arritur që brenda tre viteve të fundit të hapin një linjë të re prodhimi apo shërbimi me qëllim të rritjes së profitit dhe performancës së biznesit familjar. Vetëm 16% e bizneseve janë pajtuar plotësisht, se kanë arritur të prodhojnë produkte të reja brenda tre viteve të fundit. Rezultat të ngjashëm kemi edhe në pyetjen se a kanë hapur ndonjë pikë të re të shitjes bizneset gjatë tre viteve të fundit. Ku shohim se shumica e këtyre bizneseve 60% e tyre janë deklaruar se nuk kanë pasur mundësi “Aspak” ta realizojnë hapjen e një pike të re të shitjes. Vetëm 11% e bizneseve familjare kanë arritur që gjatë tre viteve të fundit ta hapin së paku një pikë të re të shitjes. Pjesa tjetër e bizneseve janë deklaruar se në pamundësi të hapjes së pikave të reja të shitjes, më shumë janë koncentruar në gjetjen e klientëve të rinj. Në këtë tabelë edhe

njëherë vërtetohet gatishmëria e vogël e bizneseve familjare për të angazhuar menaxherë profesionist të jashtëm. Vetëm 16% e bizneseve janë pajtuar “Plotësisht”, se gjatë tre viteve të fundit kanë angazhuar menaxherë profesionist në bizneset e tyre me qëllim të arritjes së qëllimeve dhe përmirësimit të gjendjes së biznesit. 27% nuk janë pajtuar “Aspak” me këtë pohim dhe pjesa tjetër janë deklaruar që eventualisht kanë mundur të konsultohen me ndonjë menaxher të jashtëm rreth problemeve të caktuara, mirëpo sa i përket angazhimit të tyre në udhëheqjen e biznesit familjar nuk kanë realizuar diçka të tillë. Një karakteristikë tjetër e bizneseve tona është edhe ndryshimi i metodave të punës vetëm e vetëm që të jenë sa më afër konsumatorëve. Shumica e bizneseve janë deklaruar se kanë bërë ndryshime në metodat e punës qoftë të prodhimit apo të shërbimit. Përveç ndryshimit të teknologjisë apo prodhimit të produkteve me teknologji më të avancuar, shumë biznese kanë aplikuar si politikë të shitjes edhe dërgimin e mallrave në shtëpi tek klientët apo porositin e mallrave përmes internetit apo teknologjisë informative, duke bërë kështu që kontakti me konsumatorët të jetë më i lehtë dhe më i shpejtë. Sa i përket veprimtarisë, gjatë tri viteve të fundit, vetëm një numër i vogël i bizneseve kanë arritur të bëjnë ndryshime brenda veprimtarisë së tyre apo të hapin ndonjë veprimtari të re me qëllim realizimin e profitit më të madh. Disa biznese janë deklaruar, se nuk kanë pasur mundësi të bëjnë ndryshime në veprimtarinë e tyre e disa të tjera nuk kanë qenë të interesuara të zgjerojnë biznesin e tyre. Nëse e shohim në përgjithësi këtë tabelë shohim një rezultat të kënaqshëm i cili tregon se edhe bizneset tona familjare e kanë kuptuar që duhet të angazhohen rregullisht në ngritjen e cilësisë së produkteve apo shërbimeve dhe qëndrimit sa më afër të nevojave dhe dëshirave të konsumatorit. Kjo pasi deri vonë në vendin tonë si vend ende në zhvillim ekonomik dhe i izoluar nga vendet e tjera ndërkombëtare shumë biznese familjare e kanë pasur shumë të

vështirë t'i pranojnë ndryshimet brenda tyre si faktorë kryesorë drejt rritjes dhe ruajtjes së pozitës së tyre konkurruese në treg. Pra, nga kjo tabelë, mund të shohim që edhe bizneset familjare më të suksesshme në vendin tonë, në një mënyrë ose tjetër rregullisht tentojnë të bëjnë ndryshime brenda tyre me qëllim të rritjes së përfitimit dhe performancës së tyre në krahasim me konkurrencën.

5.3.4 Pozita konkurruese e BF-e në treg

Edhe bizneset më të mëdha në botë mundohen çdoherë që të jenë në pozitën më të lart konkurruese në treg. Një numër i madh i bizneseve gjenden dhe performancën e tyre e masin edhe përmes krahasimit me biznese të ngjashme. Në vendin tonë kjo formë e udhëheqjes së biznesit është shumë më e theksuar. Shumë biznese nuk janë në gjendje të krijojnë ide të reja dhe forma të reja të udhëheqjes me biznesin, por çdoherë janë ta varur nga lëvizjet e konkurrentëve në mënyrë që pastaj t'i imitojnë edhe në bizneset e tyre. Një e metë e madhe në vendin tonë është edhe hapja e bizneseve të reja duke i imituar bizneset ekzistuese. Shumë biznese janë hapur pa kryer ndonjë hulumtim rreth nevojave të konsumatorëve apo rreth kërkesave që konsumatorët kanë në regjione të caktuara. Shpesh vendimet për hapjen e këtyre bizneseve janë marrë nga themeluesi i biznesit familjar duke u bazuar vetëm në të ardhurat apo performancën e bizneseve aktuale. Kjo dukuri në vendin tonë shpesh ka bërë që të kemi treg të ngopur të disa veprimtarive duke ndikuar kështu direkt në uljen e të ardhurave të bizneseve më të vjetra. Mirëpo nuk mund të themi se një imitim i një biznesi të suksesshëm do të thotë të hyra më të vogla për biznesin e ri. Kemi shumë biznese të reja imituese të cilat kanë arritur që me punën e tyre ta rrisin kapitalin e tyre dhe të dominojnë në tregun konkurrues, duke ndikuar shpesh edhe në uljen e të hyrave

të bizneseve të vjetra, deri në atë masë sa që janë detyruar të mbyllen. Në tabelën e mëposhtme do të shohim pozitën konkurruese të bizneseve familjare, të cilat kanë marrë pjesë në hulumtim në krahasim me bizneset e tjera të së njëjtës veprimtari. Nga tabela shihet qartë, se shumica e bizneseve karakteristikat e tyre i kanë të ngjashme ose të njëjta me kokurrencën apo bizneset e së njëjtës veprimtari.

Tabela 9. Pozita konkurruese e BF-e

	Shumë më e ulët	Pak më e ulët	E Njëjtë	E lartë	Shumë më e lart
Emri i mirë i Kompanisë	3%	8%	37%	31%	18%
Madhësia e Kompanisë	5%	22%	36%	22%	11%
Menaxhimi i Kompanisë dhe stafi profesional	5%	11%	35%	25%	22%
Qarkullimi i shitjes	3%	20%	34%	35%	5%
Çmimi i Produkteve dhe Shërbimeve	1%	15%	53%	18%	11%
Cilësia e produkteve dhe Shërbimeve	1%	3%	31%	32%	30%
Përdorimi i teknologjis se avancuar	5%	20%	29%	26%	17%
Likuiditeti i kompanisë	3%	21%	31%	26%	16%

BURIMI: Autori (2016)

Nga rezultatet e tabelës shohim se në pyetjen sa i përket emrit të mirë të kompanisë në krahasim me bizneset e tjera 37% e bizneseve janë deklaruar se pozita e tyre në krahasim me konkurrencën është e njëjtë. Pjesa tjetër prej 31% e bizneseve, emrin e mirë në krahasim me konkurrencën e kanë më të lartë, ndërsa 18% e bizneseve janë deklaruar se emri i kompanisë së tyre në krahasim me konkurrencën vendore është në nivel shumë më të lartë. Janë kryesisht bizneset më të mëdha familjare dhe ato prodhuese ato të cilat mundohen kategorikisht që ta ruajn imazhin e biznesit dhe familjes së tyre. Sa i përket madhësisë së bizneseve dhe krahasimit të tyre në mes konkurrencës, shumica e bizneseve edhe pse me veprimtari të njëjtë, kryesisht tregtare, janë munduar që të krahasohen me bizneset me madhësi të ngjashme dhe jo me bizneset më të mëdha familjare. Psh një dyqan i një lagjeje është krahasuar me një dyqan të madhësisë përafësisht të njëjtë në një lagje tjetër dhe jo me një qendër të madhe tregtare. Rezultate të ngjashme kemi edhe sa i përket menaxhimit të

bizneseve familjare nga stafi profesional, ku shohim se përsëri shumica e bizneseve sa i përket aftësive menaxhuese në krahasim me konkurrencën janë në nivel të njëjtë. Në përgjithësi edhe pse dihet që bizneset nuk mund të kenë informacion të sakt të konkurrencës, nga të dhënat e nxjerra shohim se në shumicën e pikave të cekura në pyetësor si qarkullimi i shitjes, çmimi i produkteve në krahasim me konkurrencën, cilësia e produkteve dhe shërbimeve, përdorimi i teknologjisë së avancuar dhe likuiditeti i kompanisë në krahasim me konkurrencën, shumica e bizneseve tona familjare janë deklaruar, se janë në një nivel të ngjashëm me bizneset e tjera të së njëjtës veprimtari.

5.3.5 Metodat e BF-e për të realizuar rritjen e fitimit

Nga literatura e gjerë vendore dhe e huaj e fushës së ekonomisë dhe biznesit, të cilën e kam hulumtuar për këtë punim, kam hasur në mënyra shumta të cilat ndikojnë direkt në rritjen e profitit të biznesit në përgjithësi. Shumë biznese varësisht nga politikat e tyre të shitjes apo edhe nga pozita e tyre konkurruese në treg i caktojnë metodat e rritjes së profitit brenda biznesit të tyre familjar. Disa biznese përfitimet e tyre i orientojnë kryesisht drejt çmimit të lartë të shitjes së produkteve apo shërbimeve të tyre. Këto biznese janë pikërisht bizneset që kanë një produkt të rrallë në treg dhe deri në një farë mase janë një llojë monopoli apo përfaqësuesi i vetëm i atij artikulli në rajon. Bizneset e tjera me qëllim të rritjes së profitit brenda kompanisë përdorin metodën e uljes së shpenzimeve në nivel minimal duke kontribuar direkt në rritjen e të hyrave të biznesit. Pastaj mundësi tjetër për rritjen e profitit brenda kompanisë, është edhe orientimi i bizneseve në tregun ndërkombëtar duke mundësuar kështu rritjen dhe qarkullimin më të madh të kompanisë. Një numër i bizneseve për ta rritur profitin e tyre orientojnë në investime të reja apo në teknologji më të avancuar

duke ndikuar kështu në ngritjen e cilësisë së produkteve apo shërbimeve të tyre dhe në uljen e kostos. Në tabelën e mëposhtme do të shohim më detajisht se cilat nga metodat i përdorin më shumë bizneset tona familjare për të gjeneruar fitim më të lartë për biznesin dhe familjen.

Tabela 10. Politikat e shitjes dhe rritja e profitit në BF-e

	Aspak	Pak	Mesatarisht	Shumë	Plotësisht
Përfitimi i biznesit është i bazuar në çmime të larta për produkte dhe shërbime në krahasim me konkurrencën	27%	31%	34%	6%	0%
Përfitimi i biznesit është i bazuar në shpenzime më të ulëta në krahasim me konkurrencën	2%	9%	27%	27%	32%
Të hyrat kryesore janë nga qarkullimi vendor	1%	6%	16%	18%	56%
Mungesa e burimeve financiare nganjëherë ka pamundësuar investime fitimprurëse	2%	14%	31%	26%	24%
Borxhi afatgjatë nuk aplikohet në biznesin tonë	16%	10%	27%	20%	25%
Ndryshimet në produkte dhe në përdorimin e teknologjisë së pari realisohe nga biznesi juaj.	8%	27%	30%	24%	8%
Ju jeni ata të cilët e ndiqni konkurrencën në pamundësi për të vepruar i pari me ndryshime	13%	10%	33%	28%	13%
Biznesi juaj vazhdimisht është i nagazhuar në kërkim dhe zhvillim të produkteve dhe shërbimeve të reja	9%	15%	21%	32%	21%
Lidhja e partneritetit me personat të jashtëm të familjes është e mundur për të krijuar një kapital shtesë	12%	19%	30%	28%	8%
Investimet e reja zakonisht janë financuar nga kreditë vendore	14%	18%	33%	13%	19%

BURIMI: Autori (2016)

Nga tabela shohim mënyra të ndryshme përmes së cilave bizneset tona synojnë vazhdimisht që ta rrisin profitin e tyre. Në pohimin nëse përfitimi i biznesit është i bazuar në çmime të larta për produktet dhe shërbimet në krahasim me konkurrencën 34% e bizneseve janë pajtuar “Deri diku”, se në disa nga produktet e tyre çmimi në krahasim me konkurrencën është më i lartë. Shumica tjetër e bizneseve nuk janë pajtuar se mënyra e arritjes së profitit në bizneset e tyre është përmes çmimeve të larta. 27% e bizneseve nuk janë pajtuar “Aspak” me këtë pohim dhe 31% e tyre janë pajtuar “Pak”. Ndërsa në pohimin nëse përfitimi i biznesit familjar është i bazuar në shpenzime më të ulëta në krahasim me bizneset tjera konkurruese, kemi një rezultat të kundërt. 32% e bizneseve janë pajtuar “Plotësisht” me këtë pohim, 27% “Deri diku” dhe 27% janë pajtuar “Shumë” duke bërë kështu që shumica e bizneseve tona familjare rritjen e fitimit të tyre, synojnë ta realizojnë përmes uljes së shpenzimeve brenda biznesit. Kjo është edhe metoda më e mirë për të realizuar qëllimet e biznesit sidomos në bizneset që kanë shpenzime të panevojshme dhe të cilat mund të reduktohen lehtë. Karakteristikë tjetër e bizneseve tona është se shumicën e të hyrave të tyre i sigurojnë nga qarkullimi vendor. 56% e bizneseve janë pajtuar “Plotësisht” me pohimin se të hyrat kryesore të tyre janë nga qarkullimi në tregun vendor dhe 18% janë pajtuar “Shumë” me këtë pohim. Kjo le të kuptohet që menaxherët e bizneseve tona familjare duhet të hulumtojnë më shumë edhe për tregje të jashtme ndërkombëtare me qëllim të rritjes së përfitimit të kompanisë. Sepse deri me tani lirisht mund të themi se ekonomia e Kosovës është e varur nga importi, dhe se raporti në mes importit dhe eksportit ka një diferenc të lart. Bizneset tona shpesh janë ballafaquar edhe me munges të mjeteve financiare apo mundësisë për t’i siguruar ato. Shumica e bizneseve tona janë deklaruar se mungesa e burimeve financiare nganjëherë ka pamundësuar investime të reja mjaft

fitimprurëse në bizneset e tyre. Kjo ndoshta mund të jetë edhe për shkak të keq menaxhimit me mjetet financiare apo edhe për shkak të kapitalit të vogël dhe kërkesës së madhe për mjete financiare. Bizneset tona familjare duhet të vetëdijësohen dhe të tentojnë rregullisht të ndajnë një buxhet brenda kompanisë për investime novatore në të ardhmen, sepse kjo është mënyra më e leverdishme për ta rritur profitin dhe kapitalin e kompanisë në tërësi. Një karakteristikë negative tek bizneset tona është edhe aplikimi i borxhit qoft afat shkurtër apo afatgjatë. Vetëm 25% e bizneseve tona familjare janë pajtuar “Plotësisht” se në bizneset e tyre nuk aplikohet borxhi afatgjatë. Shumica tjetër e bizneseve kanë lënë të kuptohet se me raste ndodhë që biznesi i tyre të realizojë shitje edhe në emër të borgjit. Ky është një fakt që ndikon shumë negativisht në përfitimet e biznesit, sepse në vendin tonë përveç që rrezikohet të mos kthehen asnjëherë mjetet financiare nga borxhlinjë e këqinj, në të njëjtën kohë rrezikojmë ta humbim edhe klientin në të ardhmen. Mendoj, që tani është koha që bizneset tona të vetëdijësohen dhe ta ndalojnë kategorikisht shitjen e produkteve të tyre në emër të borxhit ose më e pakta që mund të bëjnë, është të nënshkruhen kontrata të noterizuara për këto shitje. Një zgjidhje për këtë problem do të ishte edhe aplikimi i garancionit bankar, ku pas afatit të caktuar pagesën për biznesin obligohet ta bëjë banka. Në pohimin, nëse ndryshimet në produkte dhe në përdorimin e teknologjisë së pari realizohen nga biznesi juaj, shumica e bizneseve apo 30% e tyre, janë pajtuar “Deri diku”, 24% e tyre shumë dhe vetëm 8% e biznesve janë pajtuar “Plotësisht” me këtë pohim. Janë kryesisht bizneset familjare më të mëdha ato të cilat bëjnë ndryshime qoftë në produkte të reja, qoftë në përdorimin e teknologjisë më të avancuar, duke ruajtur kështu avantazhin konkurrues në treg dhe duke ndikuar në rritjen e profitit të biznesit. Pjesa tjetër e bizneseve janë bizneset, të cilat në pamundësi që të jenë të parët që i bëjnë ndryshimet dhe investimet

për ndryshime janë të detyruar ta ndjekin konkurrencën. Nga tabela, shihet se 33% e bizneseve janë deklaruar se janë ata të cilët e ndjekin konkurrencën në pamundësi për të vepruar i pari me ndryshime, 28% janë pajtuar “Shumë” me këtë pohim dhe 13% e bizneseve janë pajtuar “Plotësisht”, se nuk janë ata të cilët i bëjnë ndryshimet por detyrohen ta ndjekin konkurrencën. Kjo ndodh për arsye të mungesës së mjeteve financiare tek shumë biznese familjare si dhe për shkak të mungesës së guximit dhe shtytjes së menaxherëve të tyre drejt investimeve në produkte dhe shërbime inovatore. Edhe përkundër pamundësive për t’i realizuar ndryshimet të parët nga konkurrenca, bizneset tona familjare shprehen çdoherë të gatshëm dhe vazhdimisht angazhohen në kërkim dhe zhvillim të produkteve të reja. Nga tabela shohim se 32% e bizneseve familjare janë pajtuar “Shumë” me pohimin, se biznesi i tyre vazhdimisht angazhohet në kërkim të produkteve dhe shërbimeve të reja, dhe 21% e tyre janë pajtuar “Plotësisht” me këtë pohim. Në pamundësi për t’i siguruar mjetet financiare shpesh këto biznese duhet të hulumtojnë të gjejnë mënyra të ndryshme të sigurimit me qëllim rritjen e kapitalit shtesë. Në vendin tonë ende është e theksuar ndihma financiare nga miqtë dhe familjarët, e sidomos nga anëtarët e familjes që punojnë në vendet perëndimore për të realizuar projekte të ndryshme në interes të biznesit edhe pse, kohëve të fundit kjo metodë e financimit ka filluar të zbehet dukshëm në vendin tonë. Nga tabela shihet që bizneset tona për t’i financuar projektet e ndryshme orientohen edhe drejt lidhjes së partneritetit me investitore të mundshëm si dhe nga bankat kreditore të vendit. Vetëm 12% e bizneseve nuk janë pajtuar “Aspak” me pohimin se lidhja e partneritetit me personat e jashtëm është e mundur për të krijuar një kapital shtesë. Pjesa tjetër nuk e kanë përjashtuar këtë mundësi. Ndërsa sa i përket financimit të biznesit nga kreditë vendore vetëm 14% e bizneseve janë deklaruar se nuk pajtohen “Aspak” me këtë

pohim, shumica tjetër janë deklaruar që kanë qenë pikërisht kreditë bankare dhe kursimet familjare burimet e vetme të financimit të ndryshimeve brenda biznesit familjar me qëllim të rritjes së përfitimit të biznesit dhe familjes.

Në grafikun e mëposhtëm janë të prezantuara normat mesatare të fitimit të bizneseve familjare varësisht nga madhësia dhe veprimtaria e tyre.

Table 11. Sa është përqindja mesatare e fitimit për tri vitet e fundit në kompaninë tuaj?

		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid	10 - 15%	129	34.0	34.0	34.0
	15 - 20%	136	35.9	35.9	69.9
	5 - 10 %	33	8.7	8.7	78.6
	Max 5%	4	1.1	1.1	79.7
	Mbi 20%	77	20.3	20.3	100.0
	Total	379	100.0	100.0	

BURIMI: Autori (2016)

Nga tabela shihet që bizneset tona familjare sigurojnë një normë të kënaqshme të fitimit, ku shihet që në 36% të bizneseve tona normat e fitimit sillen nga 15% – 20%, normë e kënaqshme kjo për të gjitha bizneset. Pjesa tjetër 34% e tyre normën e fitimit e kanë nga 10% - 15%. Një numër i konsiderueshëm i bizneseve 20% e tyre janë deklaruar se norma e fitimit të tyre është mbi 20%. Këto janë kryesisht një pjesë e ndërmarrjeve prodhuese dhe shërbyese të vendit tonë. Pjesa tjetër 9% e bizneseve normën e fitimit e kanë deklarur nga 5% - 10% dhe vetëm 1% e tyre janë shprehur që norma e fitimit të tyre maksimumi mund të jetë 5%. Këto rezultate nëse shikohen në përgjithësi shprehin një normë të fitimit

mjaft të leverdishme për bizneset tona qoftë ato ekzistuese apo edhe për hapjen e bizneseve të reja.

5.3.6 Transparenca në mes menaxherit dhe anëtarëve të familjes

Vetë fakti se bizneset familjare funksionojnë kryesisht në interes të familjes, lë të kuptohet që edhe anëtarët e tjerë të familjes të cilët nuk janë pjesë e biznesit interesohen rregullisht të kenë njohuri rreth proceseve nëpër të cilat po kalon biznesi i tyre familjar. Këtë e dëshmon edhe lidhja e fortë në mes të anëtarëve të familjes dhe biznesit si dhe përkrahja e vazhdueshme nga të dyja anët. Mirëpo, disa menaxherë të bizneseve familjare mundohen që vazhdimisht t'i ndajnë problemet e biznesit me familjen dhe shumë pak diskutojnë rreth biznesit me anëtarët e tjerë të familjes të cilët nuk janë pjesë e biznesit. Kjo mund të shihet në të dy anët e medaljes. Në njërin anë këta menaxherë mundohen të jenë sa më kreativë dhe t'i ndajnë problemet e familjes dhe të biznesit duke mos lejuar që këto probleme të ndikojnë negativisht në asnjërën anë. Ndërsa, në anën tjetër kjo mund të shihet edhe si mungesë transparence nga ana e anëtarëve të cilët nuk janë pjesë e biznesit ndaj menaxherit të biznesit të tyre familjar. Në një biznes familjar të suksesshëm dhe në një familje të hareshme mendojë që duhet të ketë raporte të vazhdueshme dhe konsultime, po gjithmonë duhet të tentohet që problemet e familjes të mos ndikojnë në suksesin e biznesit dhe anasjelltas. Në tabelën e mëposhtme do të shohim se sa janë transparent menaxherët e bizneseve tona familjare dhe sa kanë njohuri rreth biznesit anëtarët e tjerë të familjes, të cilët nuk janë pjesë e biznesit. Duhet theksuar që në shtetet e zhvilluara, në bizneset e mëdha familjare janë të angazhuar përfaqësuesit e anëtarëve të tjerë të familjes, të cilët nuk janë pjesë e biznesit, duke bërë kështu që biznesi të operojë në një transparencë të plotë.

Tabela 12. Transparenca në menaxhimin e BF-ë

	Aspak 1	Pak 2	Mesatarisht 3	Shumë 4	Plotësisht 5
A jane publike pasqyrat financiare te kompanisë për të gjithë anëtarët e familjes	5%	9%	19%	20%	45%
A kanë njohuri anëtarët e familjes për pasurinë dhe detyrimet e kompanisë	3%	8%	21%	28%	38%
Buxheti i kompanisë a është i ndarë me shpenzimet e familjes	19%	5%	23%	16%	35%
A ekziston një rregullore e punës e shkruar në kompanin tuaj	23%	11%	18%	13%	33%
A zbatohen rregullat njejtë nga i gjithë stafi punues	4%	7%	37%	20%	30%
A i kushtohet rëndësi trajnimit të stafit punues nga kompania juaj	4%	13%	29%	31%	21%
A keni menaxherë të aftë që t'ia delegoni menaxhimin e kompanisë tuaj për kohë më të gjatë se një muaj në rast nevojë urgjente	3%	9%	28%	29%	28%
A konsultoheni me anëtarët e tjerë të familjes për marrjen e vendimeve rreth kompanisë	2%	9%	16%	33%	38%
A keni strukturë të ndërtuar të menaxhimit	10%	15%	24%	17%	31%
A kërkonin ndonjëherë ide të reja nga ekspertët e lëmisë suaj apo nga personat me më shumë përvojë	3%	9%	34%	25%	26%
A mendoni që në të ardhmen produktet tuaja mund të jenë konkurente në tregjet ndërkombëtare	12%	21%	30%	11%	25%
A është i nevojshëm në kompaninë tuaj një plan i marketingut	1%	1%	23%	35%	38%

BURIMI: Autori (2016)

Në bizneset tona familjare të cilat kanë marrë pjesë në hulumtim, shohim se kemi një rezultat në përgjithësi pozitiv sa i përket transparencës së menaxherëve të biznesit ndaj familjes. Duke parë që shumica e bizneseve, janë biznese të vogla apo mikrobiznese dhe

suksesi apo dështimi i tyre lehtë mund të dallohet, dhe transparencja është në nivel shumë më të lartë sepse në një numër të madh të bizneseve menaxheri është edhe kryefamiljari i familjes. Në pyetjen, se a janë publike pasqyrat financiare për të gjithë anëtarët e familjes shohim se, 45% e bizneseve janë pajtuar “Plotësisht” me këtë pohim, 20% janë pajtuar shumë dhe 19% e bizneseve janë pajtuar “Deri diku” që anëtarët e familjes kanë qasje në pasqyrat financiare të biznesit. Kjo tregon që në shumicën prej bizneseve tona pothuajse të gjithë anëtarët e familjes janë të informuar detajisht me të ardhurat dhe detyrimet e biznesit. Këtë e vërteton edhe pyetja tjetër ku shohim se 38% e bizneseve familjare janë pajtuar “Plotësisht” se anëtarët e familjes së tyre kanë njohuri për pasurinë dhe detyrimet e biznesit në përgjithësi. 28% e bizneseve janë pajtuar “Shumë” me këtë pohim dhe 21 % e tyre “Deri diku”. Vetëm 3% e bizneseve që kanë marrë pjesë në hulumtim janë deklaruar, se anëtarët e familjes aspak nuk janë në njohuri të pasurisë apo detyrimeve të kompanisë. Një fakt i tillë nuk rekomandohet derisa biznesi të quhet biznes familjar. Një sfidë tjetër e bizneseve tona është edhe ndarja e buxhetit të kompanisë nga shpenzimet apo buxheti i familjes. Nga ky hulumtim shohim, se vetëm 35% e bizneseve tona kanë arritur që buxhetin e kompanisë ta ndajnë plotësisht nga shpenzimet e familjes. 19% e bizneseve janë deklaruar se buxheti i kompanisë nuk është i ndarë aspak nga shpenzimet e familjes dhe pjesa tjetër edhe pse me tentativë për ta bërë këtë ndarje bëjnë të kuptojmë që buxheti i bizneseve të tyre nuk është i ndarë në mënyrë strikte nga shpenzimet e familjes. Nga kjo mund të kuptojmë që në shumicën e bizneseve tona së pari mbulohen shpenzimet familjare e pastaj pjesa tjetër e buxhetit përdoret për investime apo në interes të biznesit. E mëtej tjetër e bizneseve tona familjare është edhe mungesa e një rregullore të shkruar të punës dhe zbatimi i saj nga i gjithë stafi në mënyrë të njëjtë. Vetëm 33% e bizneseve janë deklaruar, se në biznesin e

tyre ekziston një rregullore e shkruar në bazë të së cilës janë të caktuara detyrat dhe përgjegjësit e secilit punëtorë veç e veç. Në shumicën e bizneseve tjera edhe pse në disa prej tyre egzistojnë rregullat përmes të cilave punohet dhe biznesi e ushtron veprimtarinë e vetë diçka të shkruar konkrete nuk kanë. 23% e bizneseve nuk janë pajtuar “Aspak” me pohimin, se në biznesin e tyre ekziston një rregullore, e shkruar e punës. Mirëpo rëndësi të madhe ka edhe zbatimi i kësaj rregullore dhe jo vetëm posedimi i një rregullore e cila nuk zbatohet asnjëherë. Në pyetjen se a zbatohen rregullat njëjtë nga i gjithë stafi në biznesin tuaj qofshin ata anëtar të familjes apo punëtorë të jashtëm, vetëm 30% e bizneseve janë deklaruar se rregullorja në biznesin e tyre zbatohet njëjtë nga stafi pa dallim a është punëtori anëtar i familjes apo jo. Pjesa tjetër e bizneseve kanë lënë të kuptohet, se në biznesin e tyre qoftë rregullorja e shkruar apo e pa shkruar, zbatimi i saj bëhet në mënyra të ndryshme varësisht nga afërsia e punëtorëve me familjen. Një gjë e tillë ndikon negativisht në performancën e biznesit dhe në motivimin e punëtorëve të jashtëm të familjes. Ndoshta, më mirë do të ishte për biznesin të mos ketë fare rregullore, se sa e njëjta të zbatohet nga një pjesë e nga një pjesë të anashkalohet. E rëndësishme deri tani në bizneset tona është, se shumica e tyre e kanë kuptuar rëndësinë e trajnimit të stafit punues dhe ndikimin që ka stafi profesional në performancën e biznesit. 31% e bizneseve janë pajtuar “Shumë”, se në biznesin e tyre i kushtohet shumë rëndësi trajnimit të stafit punues, 21% e bizneseve janë pajtuar “Plotësisht” dhe 29% “Deri diku”, duke nxjerrë kështu një rezultat në përgjithësi pozitiv sa i përket këtij pohimi. Menaxherët e rinj të bizneseve tona familjare e kanë kuptuar që stafi i një biznesi të suksesshëm, vazhdimisht duhet të trajnohet dhe të avancohet në mënyrë që biznesi të sigurojë një avantazh konkurrues në treg. Nga rezultatet e tabelës shihet edhe rëndësia që menaxherët aktual i kushtojnë zëvendësimit të tyre në rast

nevoje, në mënyrë që biznesi të mos mbetet pa udheqës adekuat në asnjë moment. Është traditë në bizneset tona familjare, që prindi t'ua mësojë fëmijëve ose anëtarëve të tjerë të familjes të gjitha njohuritë që ai i posedon. Këtë e dëshmon edhe pohimi i shumicës së bizneseve familjare se në biznesin e tyre, kurdo që ka nevojë egzistojnë menaxherë të aftë të cilëve mund t'u delegohet menaxhimi i biznesit për kohë më të gjatë se një muaj, ose të pacaktuar në rast nevoje. Këta menaxherë nuk pritet të jenë profesionist por janë të aftë t'i kryejnë të gjitha punët brenda biznesit të cilat i ka kryer menaxheri e mëparshëm me një performanc pothuajse të ngjashme. Transparencën në mes anëtarëve të familjes dhe menaxherit të biznesit e dëshmon edhe gatishmëria e menaxherëve të këtyre bizneseve për t'u konsultuar me familjarët e tjerë të familjes për marrjen e vendimeve të ndryshme brenda kompanisë. Nga tabela shihet, se shumica e bizneseve janë pajtuar me pohimin, se menaxheri i tyre konsultohet rregullisht me anëtarët e tjerë të familjes për marrjen e vendimeve rreth biznesit familjar. Këto biznese gjithashtu janë deklaruar që përveq konsultimit me anëtarët e familjes ndonjëherë kur e shohin të nevojshme konsultohen edhe me ekspert apo persona me më shumë përvojë rreth problemeve të ndryshme të cilat lidhen me biznesin. Një rezultat mesatar kemi edhe sa i përket gatishmërisë së produkteve të bizneseve tona për të konkurruar në tregun ndërkombëtar. Edhe pse egzistojnë biznese familjare të suksesshme në vendin tonë të cilat janë konkurrencte edhe në tregjet ndërkombëtare, duhet të punohet ende shumë nga shumica e bizneseve tona familjare që në të ardhmen me cilësinë e produkteve dhe shërbimeve të tyre të mund të jenë konkurrencte dhe t'i pushtojnë edhe tregjet ndërkombëtare. Këtë e dëshmon identifikimi i nevojës i shprehur tek shumica e bizneseve familjare se, në biznesin e tyre është shumë i nevojshëm një plan i mirëfilltë i marketingut.

5.3.7 Faktorët që ndikojnë në suksesin e BF-ë

Egzistojnë faktorë të ndryshëm të cilët ndikojnë në suksesin ose në mos suksesin e biznesit familjar në vendin tonë. Personeli i kualifikuar, mjetet financiare të mjaftueshme, informacionet e nevojshme, partnerët afaristë janë disa nga faktorët kyç që ndikojnë në suksesin e biznesit. Mungesa apo prania e mjaftueshme e tyre shpesh e përcaktojnë suksesin dhe pozitën e biznesit familjar në treg. Në tabelën e mëposhtme do të shohim, se sa kanë ndikuar këta faktorë në suksesin e bizneseve tona familjare.

Tabela 13. Faktorët që kanë ndikuar në suksesin e BF-ë

	Aspak	Pak	Mesatarisht	Shumë	Ndikim të madh
Mungesa e personelit të kualifikuar	23%	21%	45%	9%	0%
Mungesa e mjeteve financiare	6%	17%	37%	20%	16%
Mungesa e informacionit për tregje të reja	10%	17%	52%	16%	3%
Mungesa e partnerëve afarist	13%	30%	41%	9%	4%

BURIMI: Autori (2016)

Nga rezultatet e tabelës shohim, se në bizneset tona familjare nuk është vërejtur shumë si pengesë, mungesa e personelit të kualifikuar. Duke nënkuptuar që varësisht prej veprimtarive të ndryshme që kryejnë bizneset tona familjare kanë arritur të sigurojnë edhe personelin adekuat për atë veprimtari. 23% e këtyre bizneseve nuk janë pajtuar “Aspak” me pohimin, se mungesa e personelit të kualifikuar ka ndikuar në uljen e suksesit të kompanisë, 21% janë pajtuar “Pak” me këtë pohim dhe 45% e tyre “Deri diku”. Nga kjo kuptohet që shumica e bizneseve tona familjare janë të kënaqur me udhëheqjen e menaxherëve të tyre dhe me meritat e tyre në suksesin e kompanisë. Vetëm 9 % e biznesve janë deklaruar që në biznesin e tyre ka ndikuar negativisht mungesa e personelit

tëkualifikuar. Mirëpo, sa i përket ndikimit të mjeteve financiare në suksesin e biznesit, bizneset tona kanë mendim të ndryshëm. Vetëm 6% e bizneseve janë pajtuar me pohimin, se mjetet financiare nuk kanë qenë pengesë në suksesin e biznesit të tyre dhe 17% e tyre janë deklaruar që mungesa e mjeteve financiare ka ndikuar pak në suksesin e tyre. Pjesa tjetër e bizneseve janë deklaruar se mungesa e mjeteve financiare ka ndikuar dukshëm në suksesin e tyre duke pamundësuar investimet në interes të biznesit. Edhe sa i përket mungesës së informacionit tek bizneset tona shihet se ka pasur ndikim në suksesin e tyre. Vetëm 10% e tyre deklarohen se kanë qenë rregullisht të informuara rreth ndryshimeve brenda veprimtarisë së tyre dhe nuk e kanë ndier mungesën e informacionit si pengesë në sukses. Pjesa tjetër e bizneseve kanë lënë të kuptohet, se mungesa e informacionit tek disa më shumë, e tek disa më pak, ka ndikuar direkt në uljen e suksesit të biznesit. Edhe partnerët afarist janë shumë të rëndësishëm në rritjen e suksesit të biznesit, pa të cilët nuk mendohet që mund të funksionojë një biznes i rregullt. Vetëm 13% e bizneseve tona janë deklaruar se mungesa e partnerëve afarist nuk ka ndikuar në uljen e suksesit të tyre dhe se i kanë pasur partnerët e nevojshëm për realizimin e veprimtarisë. Pjesa tejte e bizneseve janë deklaruar që në një masë të konsiderueshme mungesa e partnerëve afarist ndikon në uljen e suksesit të tyre. Këto biznese edhe pse janë shprehur që i kanë partnerët me të cilët bashkpunojnë rregullisht, rritjen e numrit të partnerëve afarist e shohin si hap drejt rritjes së suksesit dhe performancës së kompanisë.

Në vendet e zhvilluara përdoren metoda të ndryshme nga institucionet e vendit për t'i përkrahur në rritjen dhe zhvillimin e tyre bizneset familjare. Në shumë prej shteteve të zhvilluara, bizneset familjare, nxiten përmes granteve dhe donacioneve të ndryshme nga

ana e shtetit, në hapjen e biznesit familjar apo vetëpunësimit. Deri diku edhe në vendin tonë ka filluar të aplikohet një llojë ndihme sa i përket vetëpunësimit nga ana institucioneve shtetërore si dhe nga organizatat e shumta joqeveritare. Në tabelën e mëposhtme do të shohim se sa janë të kënaqura bizneset tona familjare me kushtet që u kanë ofruar institucionet shtetërore për t'i ndihmuar në rritjen dhe zhvillimin tyre.

Tabela 14. Kushtet e ofruara nga shteti për BF-e

	Aspak	Pak	Mesatarisht	Shumë	Plotësisht
Procedurat e regjistrimit të biznesit janë shumë të lehta dhe të favorshme	6%	8%	37%	15%	32%
Ndryshimi i normave të TVSH-së ka ndikuar pozitivisht në biznesin tonë	44%	26%	19%	6%	2%
Fiskalizimi i të gjitha ndërmarrjeve ka ndikuar pozitivisht në biznesin tonë	30%	20%	31%	12%	5%
Tatimi për makineritë prodhuese e ka ulur dukshëm fitim tonë.	25%	13%	34%	18%	8%
Normat e tatimit janë të favorshme dhe të përballueshme për biznesin tonë	14%	13%	53%	16%	1%
Kontrollet e shpeshta nga ATK-ja ndikojnë në rregullimin e gjendjes së biznesit	27%	20%	28%	10%	12%
Shperndarja e granteve nga qeveria ndihmon në zhvillimin e biznesit tone	27%	16%	20%	19%	16%
Ligji për pregatitjen e pasqyrave financiare të NVM-ve sipas SNRF-ve e ndihmon biznesin tone për të ardhmen	8%	34%	31%	21%	4%
Fiskalizimi i ndërmarrjeve nga një numër shumë i vogël i bizneseve i ka demtuar bizneset	4%	12%	22%	36%	24%

BURIMI: Autori (2016)

Sa i përket procedurave të regjistrimit të bizneseve nëse e shikojmë në total tabelën shohim se kemi në rezultat pozitiv, dhe se bizneset familjare janë pajtuar në përgjithësi që institucionet shtetërore kanë bërë të mundur që procedurat e regjistrimit të biznesit të jenë shumë të lehta dhe të favorshme për të gjitha bizneset në përgjithësi. Ajo çka i bënë bizneset tona të ndihen të irtuar më institucionet tona është, zbatimi i rregullave dhe ligjeve vetëm nga një pjesë e bizneseve, dhe favorizimi i bizneseve për t'i anashkaluar këto ligje nga bizneset që kanë njohje në institucionet shtetërore. Sa i përket politikave shtetërore në pyetjen, se si ka ndikuar ndryshimi i normave të TVSH-së në biznesin tuaj, shumica e bizneseve janë përgjigjur negativisht duke treguar se me rritjen e normave tatimit nga ana e shtetit ndikohet direkt në uljen e profitit të bizneseve. Bizneset duke tentuar pastaj ta ruajnë profitin e tyre me ngritjen e çmimeve po ndikojnë direkt në zvogëlimin e shportës së konsumatorit. Edhe sa i përket fiskalizimit të të gjitha ndërmarrjeve lirisht mund të themi se bizneset tona nuk janë fare të kënaqura. Ky iritim ka ardhur më së shumti si pasojë e mënyrës së fiskalizimit dhe krijimit të një llojë monopoli nga kompanitë fiskalizuese si dhe nga çmimi shumë i lart i arkave fiskale. Sa i përket normave të tatimit shumica e bizneseve, apo 53% e tyre, janë pajtuar “Deri diku”, se normat e tanimit janë të favorshme dhe të përballueshme për bizneset e tyre. Në pyetjen, se a kanë ndikuar kontrollet e shpeshta në rregullimin e gjendjes së biznesit vetëm 27% e biznesve janë deklaruar se nuk pajtohen “Aspak” me këtë pohim. Në pjesën tjetër të bizneseve vërehet se nga frika e kontrolleve nga ATK-ja mundohen sado pak të jenë në rregull me dokumentacione. Duhet cekur, se nuk është për t'u ankuar, se në vendin tonë ka kontrolle të shpeshta nga institucionet e shtetit dhe sikur kontrollet të ishin rutinë dhe të barabarta për të gjithë kjo padyshim do të ndikonte në rregullimin e gjendjes së bizneseve. Nga kjo mund

tëthemi se bizneset me pretekstin, se disa nga konkurentët e tyre po favorizohen nga zyrtar të qeverisë, dhe po mundohen vazhdimisht që përmes ekonomis informale të qëndrojnë konkurrenë në treg.

5.4 E ardhmja biznesit familjar

Bizneset, për të qenë të suksesshme, rregullisht mundohen t'i parashohin ndryshimet që do të ndodhin në të ardhmen dhe përgatisin një plan strategjik për të siguruar stabilitetin ekonomik të tyre. Një karakteristikë e bizneseve familjare në krahasim me bizneset e tjera është se, menaxheri i tyre zakonisht priret të caktojë trashëgimtarin e tij brenda anëtarëve të familjes. Edhe pse disa biznese me kohë e përcaktojnë trashëgimtarin e tyre, në shumë prej bizneseve tona ende mungon një praktikë e tillë. Kjo mund të themi, se është edhe arsyeja pse bizneset tona familjare e kanë shumë të vështirë të kalojnë në gjeneratën e tretë apo të katërt të menaxhimit të biznesit nga familja. Nga literatura e shtjelluar rekomandohet që bizneset familjare të suksesshme, me kohë ta përcaktojnë trashëgimtarin, i cili do ta marrë në menaxhim biznesin familjar, në mënyrë që ai të ketë kohë të trajnohet, dhe të përgatitet plotësisht për detyrat dhe përgjegjësit e tij, duke mos ndikuar në uljen e performancës së biznesit familjar. Në tabelën e mëposhtme janë dhënë informacione rreth bizneseve tona familjare, se si ata e shohin të ardhmen e tyre dhe sa janë të përgatitur për të papriturat që shpesh e ardhmja na servon. Nga tabela shihet, se 68% e bizneseve tona janë deklaruar, se në kompaninë e tyre ekziston një plan strategjik për të ardhmen, ndërsa në pjesën tjetër të bizneseve nuk ekziston diçka e tillë. Duke e ditur, se shumica e bizneseve që kanë marrë pjesë në hulumtim janë biznese të vogla kjo shifer mund të pranohet si pozitive sa i perket planifikimit të ardhmërisë nga bizneset tona.

Tabela 15. Planifikimi strategjik i BF-ë

	PO	JO
A ka kompania juaj plan strategjik për të ardhmen	68%	32%
A mund ta përballojë kompania juaj konkurrencën globale	45%	55%
A është duke menduar kompania juaj për shtimin e ndonjë linje të re prodhimi apo shërbimi	80%	20%
A shprehin ambicie Anëtarët e familjes për të vazhduar veprimtarinë e biznesit familjar	86%	14%
A mendohet që kompaninë tuaj ta trashëgojnë brezat e ri	88%	12%
A është duke u trajnuar menaxheri i ri potencial në kompaninë tuaj	62%	38%
A keni ndonjë plan të shkruar në lidhje me transferimin e pronësisë në gjeneratën e ardhshme	36%	63%
A mendoni se kompania do të pësojë rënie me ndrrimin e menaxhimit nga brezi themelues në brezin e ri	30%	70%
A mendoni se trashëgimtari i biznesit tuaj është i gatshëm ta marrë në menaxhim kompaninë me përgjegjësi të plot	66%	34%
A mendoni se Biznesi Familjar mund të ketë më shumë sukses dhe përfitueshmëri nëse menaxhohet nga ndonjë menaxherë jo i familjes në të ardhmen?	41%	59%
A janë të kënaqur anëtarët e familjes me menaxherin e ri potencial	82%	18%
A keni ndarë një buxhet për të financuar pensionin e menaxherëve të vjetër	50%	50%
A egziston mundësia për zgjerimin e kompanisë me anëtarë të tjerë jo të familjes	61%	39%
A jeni dakord që anëtarët e familjes mund të punojnë në struktura menaxhuese të kompanisë vetëm nëse janë të kualifikuar dhe kanë aftësi përkatëse me pozitën	83%	17%
A ka kompania juaj buxhet të ndarë për ta realizuar planin strategjik në të ardhmen	59%	41%

BURIMI: Autori (2016)

Në pyetjen se a mund ta përballojë biznesi juaj konkurrencën globale në të ardhmen duke e parë që një gjë e tillë është e pandalshme dhe po ndikon në përfitimet e shumë bizneseve tona, shumica e tyre, apo 55% e bizneseve janë deklaruar, se nuk kanë kapacitete që ta përballojnë konkurrencën globale, ndërsa 45% e tyre mund ta përballojnë një

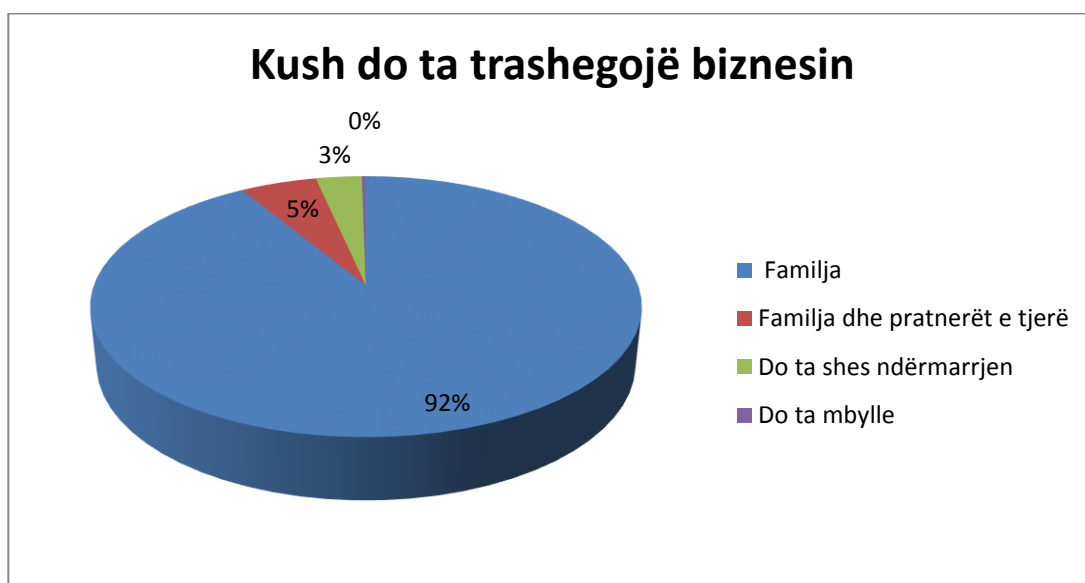
konkurrencëtë tillë. Duke e parë gllabërimin e shumë tregjeve nacionale nga tregu global, me një kohë shumë të shpejt, ky fakt nxit një shqetësim për të ardhmen e shumë bizneseve familjare. Bizneseve tona të cilat e ndjejnë veten të rrezikuar nga konkurrenca globale u rekomandohet që të angazhohen shumë në hulumtimin e metodave të ndryshme për ta përmirësuar gjendjen e kompanisë së tyre dhe cilësinë e produkteve apo shërbimeve që i ofrojnë ata. Një ndihmë të madhe në këtë drejtim mund ta kenë nga përdorimi i internetit për t'u furnizuar me informacione të ndryshme në interes të biznesit dhe nga përdorimi i fuqisë punëtore me çmime më të ulëta. Hapi i parë në këtë drejtim është edhe ideja për të shtuar ndonjë linjë të re të prodhimit apo shërbimit, apo për të ofruar ndonjë artikull të ri nga ndërmarrjet tregtare, ku shohim se 80% e bizneseve tona janë deklaruar, se vazhdimisht mendojnë në këtë drejtim, me qëllim rritjen e sigurisë për të ardhmen e biznesit. Në familjet tona, është për t'u admiruar edhe respekti dhe sakrifica e anëtarëve të familjes që bëjnë për njëri tjetrin. Në pyetjen se a shprehin ambicie anëtarët e tjerë të familjes për të vazhduar veprimtarinë e biznesit familjar 86% e bizneseve janë përgjigjur me "PO" ndërsa vetëm 14% kanë dhënë përgjigje negative. Ky rezultat tregon, se menaxherët aktual të bizneseve tona familjare e kanë shumë më të lehtë që t'i financojnë investimet afatgjata për biznesin dhe familjen kur shohin se trashëgimtarët e tyre me dëshirë presin që ta vazhdojnë veprimtarinë e familjarëve dhe të kontribuojnë në ngritjen dhe zhvillimin e biznesit të familjes. 62% e bizneseve tona, janë deklaruar, se janë duke e përgatitur menaxherin e ri të biznesit familjar, ndërsa, pjesa tjetër e bizneseve ende nuk janë duke menduar për menaxherin e ardhshëm. Kjo jepë një siguri modeste, se shumica e bizneseve tona do të trashëgohen nga brezat e ardhshëm, dhe nuk do të pësojnë rënie të performancës së tyre, sepse trajnohen nga njerëzit më të afërt të tyre. Këtë e vërtetojmë

edhe përmes pyetjes që iu është drejtuar bizneseve se a mendoni se biznesi do të pësojë rënie me ndryshimin e menaxhimit nga brezi themelues apo aktual në brezin e ri ku shohim se 70% e bizneseve nuk pajtohen me këtë pohim dhe janë përgjigjur me “JO”. Një praktik ende e pa aplikueshme për shumicën e bizneseve tona familjare është plani i shkruar për transferimin e trashëgimitarit të ardhshëm. Do të ishte shumë më efektive nëse bizneset tona në të ardhmen do ta formulonin një plan me qëllim transferimin e biznesit tek gjenerata e re në mënyrën sa më të mirë të mundshme duke bërë që sukseksi i biznesit të mos mungojë as kur menaxhohet nga gjenerata e re. Shumica e bizneseve tona apo 63% e tyre janë deklaruar se nuk kanë një plan të tillë të transferimit. Edhe pse një plan i tillë mungon 66% e bizneseve tona janë deklaruar se trashëgimtari potencial i biznesit të tyre është i gatshëm ta marrë në menaxhim kompanin më përgjegjësi të plotë. Sa i përket menaxhimit të biznesit familjar nga menaxherë jo të familjes, 59% e bizneseve tona janë përgjigjur negativisht në pyetjen se biznesi i tyre mund të ketë më shumë sukses dhe përfitueshmëri nëse menaxhohet nga menaxherë jo të familjes. Pjesa tjetër, kanë lënë të kuptohet rëndësia e menaxherëve profesional, duke bërë të ditur që biznesi i tyre do të zhvillohej, nëse menaxhohet nga menaxherët e jashtëm profesional. Në shumicën e bizneseve tona familjare anëtarët e familjes janë të kënkur me menaxherin e ri potencial i cili zakonisht është njëri nga këta anëtar. Një pjesë e mirë e menaxherëve të bizneseve tona kanë filluar të investojnë edhe në pensionimin e tyre. Në pyetjen, se a është ndarë buxhet nga biznesi për ta financuar pensionimin e menaxherit të vjetër, 50% e bizneseve janë përgjigjur pozitivisht dhe 50%-shi tjetër negativisht. Bizneset tona familjare nuk e përjashtojnë asnjëherë mundësinë e zgjerimit të biznesit me anëtarë të tjerë jo të familjes. Shumica e tyre e kanë të varur suksesin e biznesit pikërisht nga stafi që nuk është edhe

pjesë e familjes. Këto biznese kanë filluar edhe të investojnë në tranime menaxhuese të trashëgimtarëve të tyre në mënyrë që në të ardhmen biznesi i tyre të menaxhohet nga menaxherë profesionist. Këtë e dëshmon edhe përgjigjja pozitive e shumicës së bizneseve, apo 83% e tyre në pyetjen se a jeni dakord që anëtarët e familjes të mund të punojnë në struktura menaxhuese të biznesit, vetëm nëse janë të kualifikuar dhe kanë aftësi përkatëse me pozitën. Për ta përmbyllur këtë tabelë shohim një rezultat mjaft premtues të 59% e bizneseve tona të cilat janë deklaruar se biznesi i tyre ka ndarë buxhet për t'i realizuar planet e tyre strategjike në të ardhmen. Ky është një rezultat i mirë kur dihet se edhe planet strategjike të përpiluara në mënyrë më të detajuar, dështojnë nëse nuk kanë siguruar buxhet të mjaftueshëm për realizimin e tyre.

Në grafikun e mëposhtëm janë ilustruar në mënyrë më të detajuar përgjigjet e menaxherëve të bizneseve tona familjare në pyetjen se kush do ta trashëgojë biznesin e tyre.

Grafiku 16. Trashëgimtarët e BF



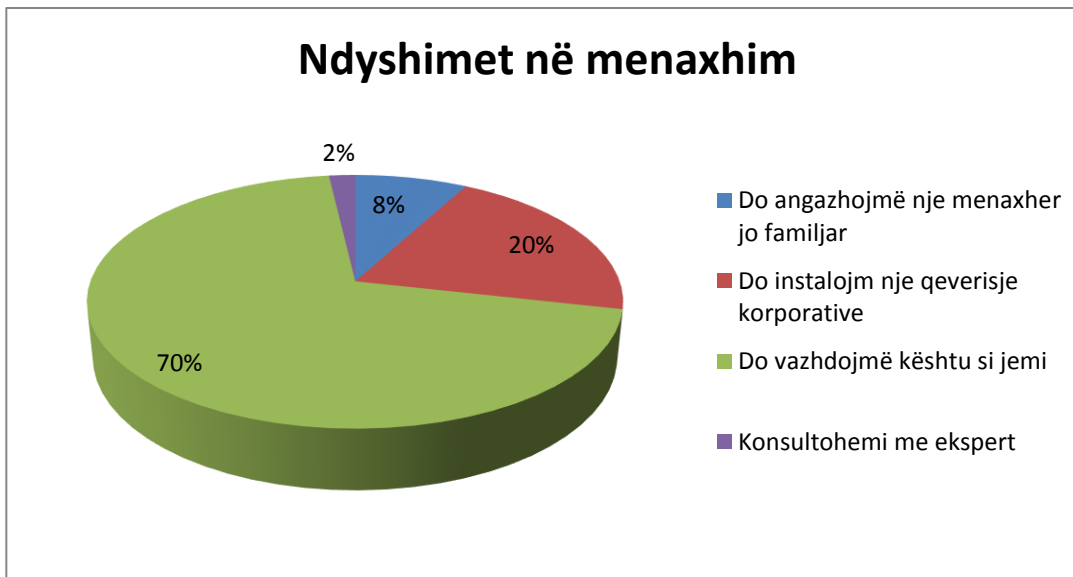
BURIMI: Autori (2016)

Nga grafiku shihet se, 92% e bizneseve familjare janë deklaruar se biznesin e tyre do ta trashëgojë familja. Ky rezultat paraqet dëshirën e madhe që kanë menaxherët aktual që suksesin e biznesit të tyre ta përcjellin tek trashëgimtarët e tyre, duke shpresuar që në të ardhmen biznesi i tyre do të vazhdojë të jetë edhe më i sukseshëm nën menaxhimin e gjeneratave të reja. Pjesa tjetër 5% e bizneseve tona familjare, janë deklaruar se në mungesë tëmjeteve financiare për investime të reja biznesin e tyre në të ardhmen do ta trashëgojë familja së bashku me partnerë të tjerë. 3% e bizneseve janë deklaruar se në të ardhmen biznesin e tyre do ta shesin pasi anëtarët e tjerë të familjes, nuk shprehin gatishmërinë që ta vazhdojnë veprimtarinë e biznesit familjar. Një numër i vogël i bizneseve janë deklarur, se do ta mbyllin biznesin e tyre, sapo menaxheri aktual të pensionohet.

5.4.1 Ndryshimet në strukturën menaxhuese

Për të qenë konkurrenë në treg dhe për ta ruajtur poziten dhe performancën e tyre bizneset tona familjare në planin strategjik të biznesit, kanë lënë mundësi edhe për ndryshime në strukturën menaxhuese. Kjo është një ide shumë e mirë dhe premtuese për të ardhmen, sepse dihet që me rritjen e familjes dhe të biznesit ka nevojë për një ristrukturim të vazhdueshëm të menaxhimit të biznesit. Rezultatet, se cilat do të jenë ndryshimet në strukturën menaxheriale në të ardhmen, nga 379 bizneset që kanë marrë pjesë në hulumtim janë paraqitur në grafikun e mëposhtëm.

Grafiku 17. Ndryshimet në strukturën menaxheriale



BURIMI: *Autori (2016)*

Nga grafiku shohim se 70% e bizneseve janë deklaruar, se sa i përket ndryshimeve në strukturën menaxhuese me qëllim rritjen e profitit të biznesit në të ardhmen, janë deklaruar se “do të vazhdojmë kështu si jemi”. Kjo shifër vjen si rezultat e madhësisë së bizneseve, ku në hulumtimin tonë shumica e bizneseve familjare kanë qenë të vogla apo mikrobiznese, dhe shumica janë deklaruar, se në planin e tyre për të ardhmen, nuk parashihen ndryshimet në strukturën menaxhuese, sepse anëtarët e këtyre bizneseve janë të kënaqur me suksesin e menaxherëve të tyre deri më tani. Pjesa tjetër, që është edhe shumë premtuese, kanë një qasje krejt tjetër, sa i përket menaxhimit të biznesit në të ardhmen. 20% e bizneseve janë deklaruar që në të ardhmen me rritjen e biznesit dhe të familjes, do të instalohej një qeverisje korporative në bizneset e tyre familjare. Ky do të ishte edhe një kusht që bizneset familjare të arrijnë të rriten dhe të vazhdojnë të zhvillohen me sukses të garantuar. Një pjesë tjetër e bizneseve, 8% e tyre, janë deklaruar, se në të ardhmen në biznesin e tyre do

tëangazhojnë një menaxherë të jashtëm më profesional me qëllim rritjen e performancës së biznesit familjar. Vetëm 2% e bizneseve janë deklaruar se para se të marrin ndonjë vendim për ndryshime në strukturën menaxhuese do të konsultohen me ekonomist apo ekspert të fushës së menaxhimit të bizneseve familjare.

5.4.2 Sfidat e BF-e në të ardhmen

Zbehja e kufinjëve nacionale të tregjeve dhe shkrirja e tyre në një treg të vetëm global, si dhe zhvillimi i vazhdueshëm teknologjik kanë bërë që të gjitha bizneset të ballafaqohen me sfida të shumta në të ardhmen gjatë realizimit të planit të tyre strategjik. Varësisht nga vendet e zhvilluara apo vendet në zhvillim bizneset e tyre kanë sfida dhe pengesa të ndryshme drejt zhvillimit të tyre. Në tabelën e mëposhtme janë paraqitur sfidat me të cilat po ballafaqohen bizneset tona familjare, si pengesë shumë e madhe që këto biznese të kenë mundësi të zhvillohen normalisht dhe të jenë konkurrencte në treg në të ardhmen.

Tabela 16. Sfidat me të cilat po ballafaqohen BF-e

	Aspak	Pak	Mesatarisht	Shumë	Rendesi të madhe
Konkurrenca jo lojale	2%	4%	21%	37%	34%
Normat e larta të kamatave	2%	4%	39%	30%	23%
Mallrat e importuara nga vendet e zhvilluara	4%	10%	47%	22%	15%
Tatimet e larta	2%	9%	44%	30%	13%
Tatimet për makinerit prodhuese	20%	18%	21%	27%	12%
Stabiliteti politik i vendit	0%	1%	17%	32%	46%
Zhvillimi i hovshëm teknologjikë	5%	8%	34%	34%	17%
Investimet e huaja nga kompanite e mëdha ndërkombëtare	6%	8%	40%	25%	19%

BURIMI: Autori (2016)

Ndër sfidat kryesore me të cilat poballafaqohen bizneset tona të cilat kanë ndikim shumë të madhë në të ardhmen e tyre, janë ekonomia informale dhe stabiliteti politik i vendit. 37% e bizneseve janë pajtuar “Shumë” me pohimin se ekonomia informale ndikon në të ardhmen e biznesit tuaj, dhe 34% janë deklaruar se ekonomia informale ka ndikim shumë të madh negativ në të ardhmen e biznesit të tyre. Pastaj sa i përket stabilitetit politik, 46% e bizneseve janë deklaruar se gjendja politike jo stabile në vend është duke ndikuar negativisht në mundësitë e tyre të bashkëpunimit me bizneset e vendeve të zhvilluara. Këto dy rezultate janë ndër më shqetësueset për bizneset tona, të cilat shpresojnë që në të ardhmen të punohet më shumë në krijimin e një shteti stabil me një ekonomi informale sa më minimale. Disa biznese janë deklaruar se edhe normat e kamatave të bankave po ndikojnë negativisht në suksesin e biznesit në të ardhmen. Pikërisht për shkak të kamatave të larta dhe procedurave të shumta burokratike bizneset familjare shpesh e kanë ta pamundur të llogarisin të bëjnë investime afatgjata duke i siguruar mjetet financiare nga bankat tona komerciale. Do të ishte në interes edhe të shtetit edhe të bizneseve nëse institucionet tona do të gjenin një mënyrë efektive në uljen e normave të kamatave dhe në lehtësimin e procedurave për marrjen e kredive investuese. Sepse, dihet që me zhvillimin e bizneseve familjare zhvillohet edhe ekonomia e vendit dhe rritet numri i të punësuarve. Sfidë tjetër e bizneseve tona është edhe importimi i shumicës së mallrave të tyre. Shumë biznese qoftë prodhuese apo tregtare mallrat e tyre apo lëndën e parë e sigurojnë nga importi, qoftë nga vendet e rajonit apo edhe me gjerë. Kjo tregon që bizneset tona duhet më shumë të orientohen drejt prodhimit dhe vazhdimisht të tentojnë që produktet dhe shërbimet e tyre t’i plasojnë në tregjet ndërkombëtare, sepse në të ardhmen me një marrëveshje të tregtisë së lirë, shumë nga bizneset ndërkombëtare nga të cilat e sigurojnë

lëndën e parë apo mallrat e gatshme mund tu bëhen konkurrentet kryesore në tregun tonë. Një pjesë e biznesve si pengesë për zhvillimin e tyre në të ardhmen i shohin edhe normat e larta të tatimeve dhe në veçanti tatimet për makineritë prodhuese. Sfidë tjetër për bizneset tona është edhe zhvillimi i hovshëm teknologjik dhe pamundësia e tyre për ta përcjellur një zhvillim të tillë. Prandaj për një të ardhme më të sigurt bizneset tona duhet të përgatiten dhe të qëndrojnë të gatshme për investime të përbashkëta ndërkombëtare. Bizneset tona duhet të hulumtojnë për bashkëpunëtorë ndërkombëtar në lëmin e tyre apo në ndonjë lëmi tjetër, që duke i bashkuar investimet e tyre në të ardhmen biznesi i tyre të jetë konkurrent në tregun global. Edhe mungesa e investimeve të huaja në vendin tonë po ndikon negativisht në ekonominë e vendit. Bizneset tona janë shprehur se do të ishin shumë më të avancuara sikur të kishim në vendin tonë investime të huaja nga të cilat mund t'i marrim praktikat e tyre të punës dhe menaxhimit. Disa biznese këto investime të huaja i shohin edhe si rrezik për biznesin e tyre sepse deklarohen se nuk kanë kurrfarë mundësie ta konkurojnë një kompani gjigante në të ardhmen. Mirëpo nëse e shohim në total gjithë investimet e huaja të singerta janë profitabile edhe për investitorin edhe vendin në të cilin investohet.

5.6 Të dhënat e nxjerra nga intervista

Për ta mësuar gjendjen aktuale të bizneseve familjare në vendin tonë, përveç pyetësorit të cilin e kanë plotësuar menaxherët e bizneseve familjare është përdorur edhe intervista me profesor të ekonomis kryesisht të Universitetit të Prizrenit dhe me ekonomist të tjerë të cilët janë të punësuar nëpër banka komerciale të Prizrenit, si dhe me njohës të tjerë të ekonomisë. Të dhënat e nxjerra nga intervista janë të dhëna cilësore të cilat e paraqesin një pasqyrë aktuale, të gjendjes së bizneseve familjare në vendin tonë, shikuar nga prizmi më

profesional i njohësve të ekonomisë dhe biznesit, duke pretenduar, se këto të dhëna janë më reale sepse të intervistuarit nuk kanë asnjë arsye të anojnë në interes të ndonjë pale të caktuar. Këto të dhëna janë përpunuar duke i nxjerr rekomandimet e përgjithshme të të gjithë të intervistuarve dhe duke i harmonizuar mendimet e tyre në një të vetëm.

Në pyetjen, se: *Cila është gjendja aktuale e Biznesit Familjar në Kosovë?* Biznesi familjarë në Kosovë edhe përkundër problemeve me të cilat ballafaqohet vazhdon të jetë stabil dhe me një ngritje të ulët nga viti në vit. Stabiliteti i biznesit familjarë vjen duke marrë parasyshë se biznesi menaxhohet nga familja dhe angazhimi i komplet familjes, ndikon që biznesi të ketë rritje nga viti në vit, të operojë me shpenzime më të ulëta dhe të realizojë fitim në fund të vitit, i cili ose riinvestohet në biznes ose shpenzohet për rritjen mirëqenjes së familjes.

Në pyetjen se: *Cilët janë faktorët që e përcaktojnë suksesin e Biznesit Familjare?* Në këtë pyetje kemi pasur mendime të ndryshme të njohësve të ekonomisë. Disa prej tyre faktorët që e përcaktojnë biznesin familjar i indentifikojnë nga përbërja e të punësuarve dhe menaxhimit kryesisht nga familja, operimi i biznesit me shpenzime të ulëta, stabiliteti afatgjatë i biznesit, investimet në rritjen e kapaciteteve të biznesit familjar, planifikimi, organizimi dhe realizimi i planeve afatmesme për zhvillimin e bizneseve. Pjesa tjetër si faktorë kryesorë në përcaktimin e suksesit të biznesit familjar i identifikojnë menaxherët të cilët nuk janë pjesë e familjes, por janë menaxher profesionist të cilët me aftësit dhe përvojën e tyre profesionale ndikojnë në rritjen e suksesit dhe performancës së biznesit.

Në pyetjen se: *Kur duhet të fillojë të mendojë menaxheri për trashëgimtarin e biznesit?* Bizneset familjare zakonisht u trashëgohen fëmijëve të pronarëve apo themeluesëve të

biznesit. Në bizneset tona familjare menaxheri mendon për bartjen e kompetencave menaxheriale tek trashëgimtarët e tij vetëm atëherë, kur ai e vëren, se nuk ka mundësi fizike apo psiqike që të menaxhojë me biznesin, për shkak të moshës apo problemeve të tjera shëndetësore. Kjo është arsyeja që shpesh bizneset pas marrjes në menaxhim nga gjeneratat e reja kanë rënie të performancës së tyre dhe zvogëlim të fitimit.

Në pyetjen: *Si duhet të përcaktohet trashëgimtari për menaxhimin e Biznesit Familjar?* Për një sukses më të lart të biznesit familjar, kompetencat menaxheriale duhet që t'u jepen anëtarëve adekuat me arsimim dhe aftësi menaxheriale, të cilët do të ndikojnë pozitivisht në zhvillimin dhe arritjen e objektivave të vendosura sipas planifikimeve të biznesit. Mënyra më e mirë e përcaktimit të trashëgimtarit është duke i vlersuar aftësit menaxheriale të të gjithë anëtarëve dhe duke u bazuar në përvojën e tyre, dhe zgjidhjen e problemeve të ndryshme të biznesit dhe jo trashëgimtari të caktohet vetëm nga mosha më e madhe siç është ende praktik në disa biznese familjare në vendin tonë.

Në pyetjen se: *Sa ndikon Biznesi Familjar në rritjen e numrit të të punësuarve në Kosovë?* Biznesi familjar në Kosovë ka ndikim shumë të madhë në rritjen e numrit të të punësuarve, sepse përbën njërin nga dikasteret më të rëndësishme në aspektin e hapjes së vendeve të punës.

Në pyetjen: *Sa ka rëndësi Biznesi Familjar në rritjen dhe zhvillimin ekonomik të vendit?* Në këtë pyetje ekonomistët janë shprehur se ekonomia e Kosovës dominohet nga bizneset familjare dhe se këto biznese janë kontribuesit më të mëdhenj edhe në ditët e sotme, në hapjen e vendeve të reja të punës dhe në stabilitetin e ekonomisë së vendit përmes realizimit të fitimit i cili ndikon në rritjen e konsumit dhe në zhvillim ekonomik.

Në pyetjen se: *A mendoni se ndarja e Biznesit Familjar si kategori e veçantë ndikon në zhvillimin e kësaj kategorie të biznesit?* Të gjithë të intervistuarit janë përgjigjur se ndarja e biznesit familjar si kategori e veçant e biznesit do të ketë ndikim pozitiv në të ardhmen për biznesin familjar. Kjo ndarje do të ndikonte që biznesi familjar të ketë më shumë lehtësira fiskale si dhe të ketë mundësi më të mëdha të rritjes së biznesit dhe ndikimit në zhvillimin e ekonomisë së vendit.

Në pyetjen: *Cilat janë pengesat e Biznesit Familjar gjatë ushtrimit të veprimtarisë ekonomike?* Bizneset familjare kanë një varg pengesash në rrugën e tyre drejt suksesit. Si pengesë mjaft e rëndësishme është edhe varësia e ekonomisë së Kosovës nga importi, ku bizneset tona prodhuese ballafaqohen në tegun tonë me produkte të importuara me çmime më të ulëta dhe me cilësi më të ulët, duke ndikuar direkt në uljen e çmimeve të produkteve vendore dhe në zvogëlimin e fitimit. Pengesa tjera kjo kategori e bizneseve ka edhe mungesën e infrastrukturës së duhur ligjore për këtë kategori të biznesit dhe fuqizimi i kapaciteteve për të promovuar qeverisjen e mirë të bizneseve familjare, dhe bashkëpunimin më të mirë me ndërmarrjet profesionale që të përkrahin praktikat cilësore të menaxhimit të biznesit familjar.

Në pyetjen: *A mendoni se Biznesi Familjar i Kosovës është konkurrent me Bizneset e vendeve të rajonit dhe BE-se?* Në Kosovë biznesi familjar ka filluar që të shënojë rritje në cilësi dhe ofrimin e produkteve kualitative të cilat janë konkurente me produktet e jashtme dhe ka raste kur ato janë edhe më cilësore dhe me çmime më të ulëta. Biznesi familjarë në Kosovë është konkurrent i denjë me bizneset e rajonit ndërsa me bizneset e BE-së i duhet më shumë kohë dhe teknologji e avancuar që përdoret në biznes, në mënyrë që të jetë konkurrente edhe në këto shtete.

Në pyetjen se: *Ciliështë kontributi i Qeverisë së Kosovës për t'i ndihmuar Bizneset Familjare?* Qeveria e Kosovës ka dhënë kontribut minimal në zhvillimin dhe rritjen e biznesit familjarë. Qeveria biznesin familjar e ka ngarkuar me taksa dhe tatime të cilat tek shumë biznese paraqesin vështirësi dhe ndikojnë që edhe disa biznese të mbyllën. Kontributi më i madh i qeverisë vërehet në vitet e fundit në përkrahjen e aktiviteteve bujqësore me subvencione të ndryshme dhe kjo ka ndikuar që bizneset familjare që merren me bujqësi të shënojnë rritje të bizneseve të tyre. Një praktikë e tillë përkrahëse shpresojmë që do të ndodhë në të gjitha kategoritë e bizneseve dhe për të gjitha veprimtaritë e tyre.

Në pyetjen se: *Sa ndikon kjo kategori në zhvillimin ekonomik të vendit?* Të intervistuarit janë përgjigjur se biznesi familjar është njëra prej degëve shumë atraktive dhe shpresë lënëse në të ardhmen, sepse gjeneron të ardhura shumë të mëdha dhe punëson numër mjaft të madh të punëtorëve. Duke lënë të kuptohet, se nëse kjo kategori e biznesit do të përkrahej më shumë nga institucionet tona, do të ndikonte direkt në zhvillimin ekonomik të vendit.

Në pyetjen se: *Çka mund të bëjë Qeveria e Kosovës për zhvillimin e biznesit familjar në Kosovë?*

Të intervistuarit janë përgjigjur se institucionet tona mund të bëjnë shumë për t'i ndihmuar bizneset familjare duke u ofruar këto kushte: Politika fiskale më të favorshme ndaj kësaj kategorie të biznesit, lehtësira në eksportin e produkteve të këtyre bizneseve, lehtësira në importin e lëndës së parë dhe gjysëm produkteve, mbrojtja e produkteve të këtyre bizneseve nga konkurrenca jo e drejtë dhe nga produktet e njëjta që vijnë nga jashtë vendit me çmime më të ulëta dhe cilësi më të ulët, ofrimi i subvencioneve dhe përkrahja e vazhdueshme ndaj këtyre kategorive të bizneseve dhe të punësuarve në këto biznese, ofrimi

e mundësisë që në vitet e para këto biznese të lirohen nga tatimet, në mënyrë që bizneset t'i shtojnë kapacitetet e prodhimit dhe të rritjes së prezencës në tregun vendor dhe ndërkombëtar, ofrimi i kredive me norma më të ulëta të kamatave sikur në vendet e rajonit etj.

KAPITULLI I VI

6.0 DISKUTIMET KONKLuzionET DHE REKOMANDIMET

Në këtë kapitull do të pasqyrohen gjetjet e këtij hulumtimi të cilat janë analizuar dhe janë nxjerrë konkluzione në bazë të tyre. Këto rezultate paraqesin gjendjen aktuale të bizneseve familjare në vendin tonë dhe në bazë të konkluzioneve të nxjerra do të tentojmë të japim disa rekomandime, sado modeste për menaxherët e kësaj kategorie të bizneseve, për institucionet tona dhe për studiuesit e ardhshëm të cilët do të kryejnë hulumtime më të thella në këtë drejtim.

6.1 Gjetjet kryesore të studimit

Duke ditur se bizneset familjare janë motorri i zhvillimit ekonomik të një vendi dhe duke parë nevojën për një zhvillim të tillë në vendin tonë, kjo edhe është arsyeja që ky studim të merret pikërisht me këtë kategori të biznesit dhe me përparësit dhe pengesat që i has gjatë veprimtarisë së tij. Hulumtimi është kryer kryesisht në komunën e Prizrenit, ku janë përfshirë një numër prej 379 bizneseve në hulumtim. Rezultatet kryesore janë analizuar përmes analizës përshkruese dhe analizave statistikore. Këto rezultate dhe analiza do të prezantohen përmes pyetjeve në të cilat janë përgjigjur menaxherët e bizneseve familjare.

a. Rezultatet nga analiza përshkruese

Çështjet kryesore në të cilat do të merret përgjigje në këtë hulumtim janë, se sa ndikojnë karakteristikat e bizneseve familjare në performancën dhe përfitueshmërinë e biznesit dhe sa ndikojnë karakteristikat e menaxherëve të bizneseve familjare në performancën dhe përfitueshmërinë e biznesit. Një karakteristikë e menaxherëve të bizneseve familjare që bie

leht në sy është numri i madh i gjinisë mashkullore në menaxhimin e këtyre bizneseve që është mbi 87%, në raport me gjininë femërore. Kjo është një karakteristikë shqetësuese, sepse shumë biznese familjare në vendin tonë i anashkalojnë dëshirat e gjinisë femërore për t'u marrë me punët e biznesit familjar apo më mirë të themi nuk i nxisin aspak gjininë femërore që të japin kontributin e tyre në menaxhimin e biznesit familjar. Kjo është një praktikë negative në vendin tonë, ku shpesh ndodhë që biznesin ta udhëheqin djemtë e familjes, edhe pse vajzat e tyre janë shumë më të shkolluara dhe më të afta në menaxhim. Ky fenomen negativ, si pasojë e mentalitetit tonë, duhet të fillojë të zbehet gradualisht në mënyrë që të gjithë anëtarët e familjes të mund të kontribuojnë njëjtë pa dallim gjinie në zhvillimin dhe rritjen e biznesit familjar. Nga këto rezultate doli që menaxhimin e biznesve familjare në shumicën e tyre e bëjnë kryesisht anëtarët e familjes. Kjo është krejt në rregull, deri sa biznesi ka sukses dhe menaxheri ka aftësi menaxhuese, mirëpo bizneset tona nuk duhet ta përjashtojnë mundësinë që biznesi i tyre të menaxhohet edhe nga menaxherë të jashtëm profesionist duke tentuar në këtë mënyrë ta ngrisin performancën dhe përfitimin e tyre. Kjo për arsye, se nëse biznesi kufizohet vetëm në aftësit menaxhuese të anëtarëve të familjes, edhe sukseesi dhe jetëgjatësia e tij ështëë varur nga këto aftësi dhe kapacitete menaxhuese. Një numër i madh i bizneseve kanë pësuar ndryshime në strukturën e menaxhimit dhe në produktet e tyre që nga themelimi i tyre duke tentuar kështu që vazhdimisht të qëndrojnë konkurren të forta në treg. Rezultati më i mirë ështëë që shumica e bizneseve janë deklaruar, se performanca e tyre ështëë rritur vazhdimisht falë hulumtimit të vazhdueshëm të bizneseve të tyre për plotësimin e nevojave dhe dëshirave të konsumatorëve. Kjo tregon që bizneset për të qenë të suksesshme duhet vazhdimisht të punojnë dhe tu përshtaten kushteve të tregut dhe zhvillimit të hovshëm teknologjik. Sepse

nëse e analizojmë logjikisht, mund të themi se bizneset me strukturë menaxhuese dhe me teknologji të vjetër, nuk mund t'u bëjnë konkurrencë në kohën e sotme bizneseve që kanë strukturë të detajuar të menaxhimit, ku secili menaxher dhe punëtorë i ka shumë të qarta përgjegjësit dhe detyrat e tij, si dhe bizneseve që përdorin teknologji të avancuar duke ndikuar kështu në rritjen e cilësisë së produkteve dhe në uljen e shpenzimeve. Nga kjo lind pyetja si duhet të veprojnë, këto biznese të vazhdojnë veprimtarinë e tyre me sukses duke u ballafaquar rregullisht me një konkurrencë shumë të pamëshirshme dhe me kushte më të favorshme se sa biznesi i tyre. Unë rekomandoj që kjo mund të realizohet përmes një plani strategjik të detajuar, i cili është i qartë dhe premtues për të ardhmen dhe me anë të të cilit mund të kërkojmë fonde apo donacione nga institucionet tona apo nga ndonjë partnerë i mundshëm vendor apo ndërkombëtar. Bizneset tona duhet ta kenë parasysh se shumë shpejt do të përballen me një konkurrencë globale dhe duhet të punojnë intensivisht në sigurimin e një vendi të biznesit të tyre, në tregun global. Duke e parë që shumica e bizneseve tona kanë kapacitete të vogla financiare, dhe nuk mund t'i përballojnë shpenzimet për investime të avancuara teknologjike, mendoj që mënyra më e mirë për të siguruar një avantazh konkurrues në të ardhmen në tregun vendor dhe ndërkombëtar është përmes hulumtimit dhe gjetjes së investitorëve të jashtëm që përmes një marrëveshje bashkëpunimi t'i bashkojnë kapacitetet e tyre, dhe në të ardhmen të konkurojnë në tregun global, si një kompani me standarde ndërkombëtare. Për dallim nga bizneset familjare të vendeve të zhvilluara në vendin tonë lidhja e biznesit me familjen është shumë më e theksuar. Kjo lidhje e fort në mes biznesit dhe familjes në vendin tonë i ka përparësit dhe të metat e veta. Nga shumica e bizneseve tona shohim se anëtarët e familjes janë në gjendje të shpenzojnë edhe kursimet e tyre individuale për rritjen dhe zhvillimin e biznesit, që tregon

gatishmërinë e anëtarëve të familjes që të mos e kursejnë dijen dhe mundin e tyre në interes të biznesit. Kjo lidhje ndikon pozitivisht edhe në afërsinë më të madhe në mes anëtarëve të familjes dhe në krijimin e raporteve me të relaksuara të tyre. Mirëpo, kjo lidhje ka edhe pengesat e veta, sepse në pjesën më të madhe të bizneseve tona është praktik që anëtarët e familjes që janë pjesë e biznesit të mos paguhën me rrogë, por të marrin mjete financiare në biznes aq sa iu nevojiten. Kjo është një e metë e madhe, sepse në këtë mënyrë edhe bizneset më të suksesshme rrezikojnë ta humbin kontrollin e shpenzimeve të tyre dhe të rrezikojnë uljen e fitimit dhe performancës së tyre. Lidhja e fortë në mes të biznesit dhe anëtarëve të familjes bënë që problemet e familjes të ndikojnë shumë në shumicën e bizneseve tona familjare dhe anasjelltas. Kjo është një e metë që duhet të evitohet, sepse ndikon direkt në performancën e biznesit. Bizneset familjare duhet të angazhohen shumë që në të ardhmen të kenë mundësi që punët dhe problemet e biznesit t'i kyren vetëm në kompani, ndërsa problemeve të familjes tu gjindet zgjidhje në shtëpi, pa pasur ndonjë ndikim të madh tek njëra tjetra, sepse rezultati është negativ në të dyja anët. Edhe përcaktimi i punësimit të anëtarëve të familjes dhe përcaktimi i menaxherit të biznesit familjar duhet të ketë ndryshime në një numër të madh të biznesve familjare. Vetëm 46% e bizneseve tona janë deklaruar, se menaxheri i biznesit familjar është përcaktuar në bazë të aftësive menaxheriale pjesa tjetër menaxherët e tyre i kanë përcaktuar në bazë të moshës më të madhe, arsimimit të tyre, simpatisë dhe votave të familjes. Mënyra më e mirë e përcaktimit të menaxherit të biznesit familjar është duke u bazuar në aftësit më të larta menaxheriale që i posedojnë anëtarët e familjes dhe në vullnetin dhe dëshirën që shprehin ata, për të kontribuar rritjen e biznesit dhe mirëqenies së familjes. Në mënyrë që të gjithë anëtarët e familjes të kenë mundësi të kontribojnë në biznesin e tyre familjar, dhe të marrin

informacione më të detajuara rreth ushtrimit të veprimtarisë së biznesit, këto biznese duhet të mbajnë takime formale ku prezantohen të gjitha të arriturat dhe projektet e ardhshme të biznesit. Në vendin tonë shumica e bizneseve familjare mbajnë takime joformale çoftë në ambientin e punës apo në shtëpi, ku diskutohen çështjet e biznesit dhe të familjes. Vetëm 23% e biznesve janë deklaruar se mbajnë takime formale në bizneset e tyre ku problemet e biznesit diskutohen veçmas nga problemet e familjes. Bizneseve familjare u rekomandohet që të mbahen takime sa më të shpeshta çoft formale apo joformale, dhe në to të diskutohen veçmas problemet e biznesit dhe të familjes, sepse kjo është mënyra më e lehtë për t'i mbajtur larg këto probleme nga njëri tjetri dhe mundësia më e mirë për tu mbrojtur nga ndikimi i tyre negativ si tek performanca e biznesit ashtu edhe tek raportet në mes anëtarëve të familjes. Disa karakteristika të menaxherëve dhe bizneseve që shpesh shikohen si faktorët kryesorë të suksesit të biznesit familjar, nga rezultatet e analizës përshkruese, shohim se menaxherët e bizneseve të ndryshme, kanë pasur mendime të ndryshme rreth këtyre karakteristikave. Në pyetjen, se sa ndikon mosha e menaxherit në suksesin dhe përfitueshmërinë e tij, 36% e biznesve janë përgjigjur se mosha e menaxherit nuk ndikon “Aspak” në suksesin e biznesit të tyre dhe 29% e menaxherëve janë përgjigjur se mosha e menaxherit ndikon “Deri diku” në suksesin e biznesit dhe përfitueshmërinë e tij. Kjo tregon, se një pjesë e bizneseve tona ende mendojnë, se sukcesi i tyre varet edhe nga mosha e menaxherit. Realisht, kjo karakteristikë në ditët e sotme nuk mund të themi se ka ndikim të madh në suksesin e biznesit familjar, sepse të gjithë jemi dëshmitar të shumë bizneseve të suksesshme në botë që menaxherët e tyre janë kryesisht të moshës së re, dhe biznese që kanë falimentuar por që janë menaxhuar nga menaxher më të vjetër të cilët nuk kanë qenë në gjendje t'u përshtaten kushteve të tregut. Ajo çfarë u rekomandohet bizneseve familjare

është të fillojnë t'i përgatisin menaxherët e rinj sa më herët që të jetë e mundur në mënyrë që me kalimin e kohës dhe me përvojën e fituar këta menaxherë në të ardhmen ta garantojnë rritjen e suksesit dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar. Janë shqetësuese mendimet e menaxherëve të bizneseve familjare sa i takon suksesit të biznesit që menaxhohen nga menaxherët femra apo meshkuj. 33% e këtyre menaxherëve janë pajtuar "Plotësisht", 24% "Deri diku" dhe 21% "Shumë" që bizneset që menaxhohen nga menaxherët meshkuj sigurojnë më shumë përfitueshmëri, se sa bizneset që menaxhohen nga menaxheret femra. Në vendin tonë kjo është edhe si pasojë e mentalitetit, ku gjinia femërore më shumë nxitet të mirret me punët e shtëpisë dhe nuk llogaritet kontributi i tyre që mund të jetë shumë i vyer në menaxhimin e biznesit familjar. Shumica e bizneseve janë deklaruar, se nuk janë në gjendje t'i punësojnë anëtarët e familjes të gjinisë femërore në biznesin e tyre edhe për nga natyra e punës por më shumë nga mentaliteti ynë. Bizneseve tona familjare u rekomandohet që të gjithë anëtarët e familjes së tyre, që kanë aftësi për të kontribuar në biznesin e tyre, t'i angazhojnë pa dallim gjinie dhe të punojnë vazhdimisht me ta, sepse përfitimet e biznesit dhe familjes do të jenë shumë më të mëdha nëse mirren mendime dhe ide nga të gjithë anëtarët që e shohin problemin në mënyra të ndryshme. Një dobi shumë e madhe që do të reflektonte edhe në harmoninë e familjes, do të ishte edhe ndjenja e mirë e anëtarëve të familjes femra që po kontribojnë në suksesin e biznesit dhe të familjes. Sa i përket moshës së bizneseve, 41% e bizneseve janë pajtuar "Deri diku", se bizneset më të vjetra kanë përfitueshmëri dhe sukses më të lartë në krahasim me bizneset e reja. Një karakteristikë e tillë, as nuk mund të pranohet plotësisht, miëpo as nuk mund të hidhet posht, sepse jemi dëshmitarë të shumë bizneseve të vjetra të suksesshme, mirëpo gjithashtu kemi biznese të reja të cilat sa i përket përfitueshmërisë dhe performancës së tyre

i kanë kaluar bizneset më të vjetra të së njëjtës veprimtari, shumë herë dhe mundësit konkurruese të këtyre bizneseve të vjetra janë shumë më të vogla në krahasim me bizneset e reja. Ajo çfarë mund të themi është, se për suksesin e biznesit familjar nuk ka shumë rëndësi mosha e biznesit por mënyra e menaxhimit dhe gatishmëria e biznesit, për t'i hulumtuar rregullisht nevojat dhe dëshirat e konsumatorëve në mënyrë që të plotësohen në kohën e duhur këto kërkesa me produkte dhe shërbime sa më cilësore dhe me një kosto të përballueshme. Për sa i takon faktit që bizneset familjare me shumë të madhe detyrimesh kanë përfitime më të mëdha dhe më shumë sukses, se sa bizneset tjera, një numër i vogël i menaxherëve janë pajtuar me këtë pohim. Mendojë suktesi i biznesit familjar nuk varet nga shumat e mëdha të detyrimeve mirëpo menaxhimi i mirë i tyre dhe nga mënyra se si dhe ku i ka investuar këto mjete që e kanë ngritur detyrimin e biznesit. Kemi shumë biznese të suksesshme të cilat janë të financuara për një kohë të gjatë nga kredit bankare të ndryshme dhe përfitimi dhe performanca e tyre është mjaft e lart. Ajo që rekomandohet sa i përket investimeve me anë të detyrimeve financiare, është të pasurit kujdes të shtuar në projektin ku do të investojmë sepse një dështim i mundshëm në këtë rast nuk do të thotë humbje vetëm e investimit por edhe obligime shtesë të cilat duhet të shlyhen me gjithë kapitalin e biznesit familjar. Ajo çfarë unë rekomandojë në këtë pikë për menaxherët e bizneseve familjare është se “nëse keni ndonjë ide për ndonjë investim të suksesshëm atëherë hulumtoni dhe gjeni burimet financiare për ta realizuar atë projekt, mirëpo asnjëherë nuk do të rekomandoja që obligimet e juaja t’i tejkalojnë pasuritë që i ka biznesi dhe familja për të investuar nëçfardo projekti”. Sepse në rast dështimi pasojat do të jenë shumë më të rënda. Këtë mund ta arsyetojë edhe me thënien e ekonomistit dhe biznesmenit të njohur amerikan Warren Buffet i cili nëthënien e tij mbi investimet thotë: “Asnjëherë mos i fut të gjitha

vezët në të njëjtën shportë”. Edhe likuiditeti i bizneseve familjare është element i rëndësishmën në suksesin e biznesit dhe në rritjen e përfitueshmërisë së tij. Sidomos në vendin tonë si vend ende në zhvillim, bizneset tona aktualisht janë duke u ballafaquar me një mungesë të lart të mjeteve financiare duke bërë kështu që të jenë shumë pak likuide. Mungesa e likuiditetit në bizneset familjare në vendin tonë ka ardhur dhe vazhdon të jetë si pasojë e shitjes së produkteve dhe shërbimeve të tyre me afat pagese dhe nga dështimi apo pamundësia për t’i tërhequr pagesat nga konsumatorët e tyre. Ajo çfarë u rekomandohet bizneseve familjare për të qenë sa më likuide është ndalja e sa më e shpejt e shitjeve të produkteve dhe shërbimeve të tyre me afat pagese, pa ndonjë garancion bankar. Sa më shpejt që një gjë e tillë të fillojë të aplikohet nga të gjitha bizneset familjare, aq më shpejt do të fillojë të stabilizohet gjendja dhe likuiditeti i bizneseve familjare, sepse në këtë mënyrë bizneset do të jenë sakt të informuara për të ardhurat e tyre, dhe mund të llogarisin në to, për të marr vendime për investime të ardhshme. Në përgjithësi mund të themi se metodat e punës, politikat e shitjes dhe struktura menaxhuese e bizneseve familjare ndryshon varësisht nga familja e cila menaxhon me atë biznes. Nga kjo, mund të shtrohet pyetja se çfarë ka ndikuar në suksesin apo dështimin e këtyre bizneseve familjare. Gjendja reale nuk lë shumë për të dëshiruar, sepse kemi shumë biznese familjare që për një kohë të shkurtër janë ngritur në majat më të larta të suksesit, duke u bërë konkurrese në tërë Kosovën, mirëpo edhe dështimi i tyre ka ardhur po aq shpejt sa edhe sukseksi. Një gjë e tillë ka ndodhur pikërisht për shkak mungesës së një strukture menaxhuese dhe mungesës së menaxherëve të aftë të cilët nuk lejojnë të kënaqen me suksesin e tyre, por vazhdimisht mundohen ta rrisin performancën dhe përfitimin e biznesit. Meqenëse në vendin tonë shumica e bizneseve familjare janë mikro biznese, biznese te vogla dhe të mesme, në

suksesin e tyre dukshëm ka ndikuar edhe mungesa e mjeteve financiare dhe informacioni për tregje të reja si dhe mungesa e partnerëve afarist. Mund të themi që kapacitetet vogla financiare dhe jo gatishmëria për të bashkëpunuar me biznese të tjera apo për ta rritur biznesin përmes ortakërisë, ka bërë që këto biznese të mos kenë iniciativë për treg apo të ardhura më të mëdha por në vend të kësaj tentojnë të qëndrojnë stabile ashtu siç janë aktualisht. Kjo është dëshmuar edhe në pyetjen që iu është bërë menaxherëve të këtyre bizneseve, se çfarë ndryshime sa i përket menaxhimit, do të bëhen në të ardhmen në bizneset e tyre. Nga rezultati shohim se, 70% e bizneseve janë deklaruar, se do të vazhdojmë kështu si jemi sa i përket menaxhimit. Duke parë që pjesa më e madhe e bizneseve që kanë marrë pjesë në hulumtim janë mikro biznese dhe biznese të vogla, mund të themi që është e pamundur që në një zhvillim kaq të madh të tregut, me gjithë këto ndryshime të vazhdueshme, si në produkte ashtu edhe në cilësinë e tyre, të mund qëndrojnë për një kohë të gjatë konkurrense në treg duke mos u përshtatur me kushtet e tregut. Suksesi i biznesit asnjëherë nuk varet nga një strukturë e njëjtë menaxhuese apo metodë e punës suksesshme për gjithë jetën e biznesit. Në tregun bashkëkohorë bizneset e suksesshme janë ato biznese të cilat janë krijuese apo inovatore të metodave apo praktikave të reja të punës, të cilat mundohen rregullisht të qëndrojnë sa më afër plotësimi të dëshirave dhe kërkesave të konsumatorëve. Duhet kuptuar, se me kalimin e kohës dhe me zhvillimet e mëdha në të gjitha fushat ndryshojnë rregullisht edhe metodat e punës edhe dëshirat dhe nevojat e konsumatorëve. Prandaj rekomandimi im për bizneset familjare është qeverisja korporative, ashtu siq edhe janë deklaruar një pjesë e bizneseve që në të ardhmen në bizneset e tyre, do të tentohet të instalohet një qeverisje korporative, si ndryshim për ta rritur performancën dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar. Gjatë diskutimeve me një

numër të madh të menaxherëve të këtyre bizneseve kam vërejtur se edhe përkundër dëshirës që një hap i tillë të mirret në interesë të biznesit, këta menaxherë frikësohen se në këtë mënyrë mund t'i rrezikojnë raportet apo marrëdhëniet e mira ndërmjet anëtarëve të familjes. Ajo, se me çfarë dua t'u drejtohem menaxherëve të bizneseve familjare është fakti, se asnjëri prej tyre nuk duhet frikësuar nga rregulli apo zbatimi i rregullores të cilën e bëjnë së bashku anëtarët e familjes në interes të biznesit. Asnjëherë nuk do të rekomandoja që ndonjërit prej anëtarëve të familjes t'i imponohet të punojë në biznesin familjar pa dëshirën dhe vullnetin e tij. Përmes qeverisjes korporative në bizneset tona familjare, menaxherë mund të jenë edhe menaxherët e jashtëm profesionist dhe anëtarët e familjes që nuk dëshirojnë të jenë pjesë e biznesit, mund ta shprehin talentin e tyre në fusha të tjera jashtë biznesit familjar pa u ndier keq se nuk po kontribuojnë në biznesin e tyre. Një qeverisje korporative do të garantonte edhe jetëgjatësinë e biznesit dhe realizimin e planeve strategjike të tyre. Edhe përkundër rezultateve të kënaqshme ku një numër i madh i bizneseve janë deklaruar se kanë një plan strategjik për të ardhmen dhe një buxhet të ndarë për realizimin e këtij plani në bizneset tona familjare ende mbetet shumë të bëhet për ta ngritur performancën e tyre. Shqetësues është fakti se shumica e bizneseve familjare nuk kanë plan të përcaktimit të trashëgimtarit dhe nuk e përcaktojnë me kohë trashëgimtarin e ardhshëm të biznesit. Shumica e bizneseve familjare janë deklaruar se biznesin e tyre do ta trashëgojë vetëm familja duke e përjashtuar kështu mundësin e formave të tjera të bashkëpunimit me bashkëpronar të tjerë. Do të ishte shumë më efektive që bizneset familjare në konsultim më të gjithë anëtarët e familjes të përcaktojnë sa më herët trashëgimtarin e mundshëm të biznesit të tyre, sepse si rezultat i kësaj do të siguronin zgjatjen e jetëgjatësisë së biznesit dhe përgatitjen me kohë të menaxherit të ardhshëm.

Menaxheri potencial do të ishte shumë më i motivuar për të dhënë kontributin e tij të vazhdueshëm në biznes, si dhe do të ishte shumë më i kujdesshëm, në trajnimet e ndryshme dhe në aftësimet për zgjidhjen e problemeve të ndryshme të biznesit, sepse i bëhet e çartë që në të ardhmen ai do të jetë personi i cili do të ballafaqohet me problemet e biznesit. Nga ky hulumtim shohim, se edhe institucionet e vendit kanë ndikim shumë të rëndësishëm në rritjen dhe zhvillimin e bizneseve familjare dhe të bizneseve në përgjithësi. Në vendin tonë edhe përkundër tentimit të institucioneve tona për t'i ndihmuar bizneset familjare përmes metodave të ndryshme, ende një numër shumë i madh i bizneseve nuk janë të kënaqur me përkrahjen që është duke iu ofruar nga institucionet e vendit. Edhe ekspert të ekonomisë janë deklaruar se duke e ditur rëndësinë e bizneseve familjare në zhvillimin ekonomik të vendit institucionet tona duhet të përdorin mekanizma të ndryshëm në mbrojtje dhe në përkrahje të kësaj kategorie të biznesit. Ato që janë shqetësuese për të ardhmen e një numri të madh të bizneseve tona, në të cilën shteti mund të ofrojë ndihmë përmes mekanizmave të tij janë: Konkurenca jolojale, e cila mund të them, se është njëri ndër faktorët më demotivues të bizneseve familjare të rregullta, normat e larta të kamatave të cilat i kanë bërë të pamundura shumë investime fitimprurëse, mallrat e importuara nga vendet e zhvilluara të cilat shpesh i nxjerrin nga tregu këto pak produkte vendore që i kemi, duke e demotivuar kështu sektorin e prodhimit, tatimet e larta dhe tatimet në makineritë prodhuese, ku duhet cekur, se gjatë fazës së punimit të këtij hulumtimi, tatimet për makineritë prodhuese janë hequr nga institucionet e Kosovës, si një hapë më shumë në ndihmë të bizneseve në përgjithësi dhe e fundit por më shqetësuesja është stabiliteti politik i cili po i pamundëson investimet e huaja në vendin tonë. Si rekomandim edhe për institucionet mirëpo edhe për bizneset familjare do të ishte angazhimi i përbashkët drejt

hulumtimit të investitorëve të mundshëm ndërkomëtar në vendin tonë, të cilëve t'u ofrohen më së shumti kushte drejt bashkëpunimit të bizneseve të tyre me bizneset tona familjare. Një metodë e tillë do të ishte në favorë edhe të investitorëve të huaj mirëpo edhe në interes të bizneseve tona dhe në interes të zhvillimit ekonomik të vendit. Mendojë, se mënyra e lidhjes së kontratave të bashkëpunimit të bizneseve tona me bizneset ndërkombëtare, është mundësia më e mirë e ruajtjes së avantazhit konkurrues të bizneseve tona familjare dhe mundësia më e lehtë e depërtimit në tregjet ndërkombëtare. Kjo mundësi mund të themi se sa është, dëshirë për ta rritur performancën dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar, është edhe obligim dhe detyrë e tyre nëse dëshirojnë të qëndrojnë konkurren të forta në treg dhe ta rrisin jetëgjatësinë e bizneseve të tyre. Gjithashtu ofrimi i kushteve për investitorët e jashtëm është obligim dhe detyrë edhe e institucioneve vendore, si rezultat i realizimit të qëllimeve të tyre drejt rritjes dhe zhvillimit ekonomik të vendit përmes investimeve të përbashkëta vendore dhe ndërkombëtare.

6.2 Kontributet, kufizimet dhe orientimet e kërkimeve në të ardhmen

Secili punim shkencorë realizohet për qëllime të caktuara dhe në interes të shoqërisë në përgjithësi. Ajo qfarë është karakteristikë e pothuajse të gjitha studimeve janë kufizimet dhe pengesat që hasin studiuesit gjatë hulumtimit të tyre, si dhe orientimet që i jep secili studim për hulumtime të reja nga studiues të tjerë. Pra nga kjo kuptojmë që secili hulumtim shkencorë që kryhet me qëllim përmirësimit e gjendjes aktuale në të cilën ndodhemi dhe është vetëm një hap më shumë drejt arritjes më të lart shkencore.

6.2.1 Kontributet e punimit

Vet tema e zgjedhur, e cila ka të bëjë me zhvillimin e bizneseve familjare në Kosovë si mundësi për rritjen ekonomike të vendit, tregon se kontributi kryesor i këtij punimi tentohet tu jepet bizneseve familjare dhe institucioneve vendore, në mënyrë që përmes harmonizimit të politikave të tyre dhe duke e ndihmuar njëri tjetrin, të arrijnë një zhvillim më të lart ekonomik. Kontributet kryesore të këtij punimi janë në interes të bizneseve familjare dhe të menaxherëve të këtyre bizneseve, të cilët përmes këtyre rekomandimeve mund ta krahasojnë gjendjen e biznesit të tyre me rezultate shkencore dhe t'i përshtatin politikat drejt zhvillimit dhe rritjes së performancës së biznesit të tyre. Ajo, çfarë e bënë më të veçant këtë punim dhe që ndoshta mund të themi, se është hulumtimi i parë në Kosovë me temë menaxhimin e bizneseve familjare, është përfshirja e të gjitha bizneseve familjare në vendin tonë çofshin ato mikro biznese apo biznese të vogla dhe të mesme pa i dalluar për nga madhësia e tyre. Kontributet e këtij punimi do të jenë të orientuara në tri drejtime: drejt bizneseve familjare, drejt institucioneve të vendit dhe drejt studiuesve të ardhshëm të cilët mund ta përdorin këtë punim si orientim të përgjithshëm në fushën e menaxhimit të bizneseve familjare.

Kontributet për menaxherët e bizneseve familjare. - Nga ky hulumtim pretendohet që të jepet një kontribut sado modest në përmirësimin e gjendjes së bizneseve familjare në vendin tonë. Me që hulumtimi është i fokusuar vetëm në bizneset familjare, bënë të mundur që kjo kategori e biznesit që nuk është e ndarë si kategori e veçant në vendin tonë, t'i identifikojë shumë më lehtë përparësitë dhe të dobësitë e tyre. Përmes këtij hulumtimi bizneset familjare mund të njoftohen edhe me mendime të atutorëve të ndryshëm vendorë

dhe të huaj rreth metodave më të suksesshme të menaxhimit të cilat ndikojnë në ngritjen e performancës së biznesit.

Ky hulumtim, përveç që bënë një analizë përshkruese të detajuar të gjendjes aktuale të bizneseve tona, mundohet që edhe përmes analizave statistikore duke bërë krahasime në mes variablave, t'i paraqes karakteristikat që ndikojnë në rritjen e performancës dhe përfitueshmërisë së biznesit. Si rezultat, menaxherët e bizneseve familjare mund t'i identifikojnë çartë karakteristikat që ndikojnë në suksesin e tyre dhe pastaj të kenë mundësi që energjinë e tyre ta shpenzojnë në përmirësimin apo avansimin e këtyre karakteristikave.

Nga ky punim, bizneset familjare mund të bazohen edhe në mënyrën e përcaktimit të menaxherëve të tyre dhe ajo që është më e rëndësishmja, në përcaktimin e trashëgimitarit të biznesit. Duke u bazuar edhe në literaturën e shtjelluar mund të themi që, sa më herët që biznesi familjar e përcakton trashëgimitarin e biznesit, suktesi dhe jetëgjatësia e tij do të rritet. Duke qenë i familjarizuar me praktikën e përcaktimit të menaxherit në biznesin familjar dhe përcaktimin e trashëgimitarit të ardhshëm të biznesit, mendojë që këto janë dy pikat ku më së shumti kanë nevojë të studiohen nga menaxherët e bizneseve familjare si pika kyqe drejt një suktesi sa më afatgjatë.

Bizneset familjare mund të bazohen në këtë punim edhe për marrjen e vendimeve strategjike për të ardhmen e bizneseve të tyre. Ato do ta kuptojnë rëndësinë e përpilimit dhe zbatimit të një plani strategjik, në krijimin e një avantazhi konkurrues të biznesit në tregun vendor dhe ndërkombëtar.

Kontribut të rëndësishëm për bizneset familjare, ky punim do të ketë edhe në përcaktimin e stilit të menaxhimit, si njëri ndër faktorët kryesorë të suksesit të biznesit. Bizneset familjare përmes këtij punimi mund t'i krahasojnë përparësitë e stilit klasik dhe të atij kreativ dhe të identifikojnë, se cilit stil i takojnë aktualisht, dhe cilit do t'i takojnë në të ardhmen me qëllim rritjen e performancës së biznesit.

Përmes këtij punimi, bizneseve familjare pa dallim madhësie u rekomandohen edhe mënyra të ndryshme të financimit për investimet e tyre të reja, si mënyrë më e shpejt drejt rritjes së biznesit, realizimit të profitit më të madh dhe ruajtjes së avantazhit konkurrues në tregun vendor dhe ndërkombëtarë.

Kontribut tjetër i këtij punimi në bizneset familjare është edhe nxitja e menaxherëve të këtyre bizneseve drejt angazhimit të të gjithë anëtarëve të familjes në biznesin familjar pa dallim gjinie, por vetëm duke u bazuar në vullnetin e tyre dhe në aftësit që i posedojnë për pozitë apo punët përkatëse. Si rekomandim për menaxherët aktual është edhe mundësia e angazhimit të menaxherëve të jashtëm profesionist në rast se shohim se anëtarët e familjes nuk shprehin dëshirën të jenë pjesë menaxhuese e biznesit

Punimi do të jep një kontribut edhe në ruajtjen e raporteve apo lidhjeve të mira në mes anëtarëve të familjes. Në këtë punim menaxherët e bizneseve familjare mund të marrin rekomandime rreth ndarjes graduale të biznesit nga familja, duke mos lënë që problemet e biznesit të ndikojnë në raportet familjare dhe anasjelltas.

Ky punim do të kontribojë edhe në vetëdijësimin e menaxherëve të bizneseve familjare, se rruga e vetme drejt suksesit sa më afatgjatë të biznesit, sidomos në kohën e sotme, është

hulumtimi i vazhdueshëm i kërkesave dhe nevojave të konsumatorëve si dhe plotësimi i dëshirave të tyre në kohën e duhur. Bizneset familjare duhet ta kenë parasysh se sot konsumatorët janë shumë të informuar për gjithë tregun dhe mbajtja e konsumatorëve të kënaqur është çelësi i suksesit të një biznesi.

Kontributi për institucionet e vendit. – Ky punim do të tentojë të jap një kontribut modest edhe në drejtim të institucioneve të vendit. Përmes këtij punimi institucionet e vendit do të njoftohen më nga afër me sfidat me të cilat po ballafaqohen bizneset familjare dhe problemet të cilat ndikojnë direkt në uljen e përfitimit dhe performancës së tyre. Me që duke i ndihmuar bizneset familjare në Kosovë, ndihmohet direkt edhe në zhvillimin ekonomik të vendit dhe në uljen e papunësisë, përmes këtij punimi institucionet e vendit mund t'i mësojnë kërkesat e bizneseve familjare drejtuar atyre për përkrahje në të ardhmen.

Për t'u ofruar përkrahje bizneseve familjare institucionet e vendit mund të bazohen edhe në të dhënat e nxjerra nga ekspertët e fushës së ekonomisë, si palë e tretë e identifikimit të nevojave të kësaj kategorie të biznesit.

Punimi mund të kontribuoj edhe në nxitjen e institucioneve tona për të bërë hulumtime më të detajuara për probleme apo çështje të caktuara që lidhen me bizneset familjare dhe që janë mjaft shqetësuese dhe në interes të zhvillimit ekonomik të vendit.

Ky punim mund të jetë edhe hapi i parë, si kontribut për institucionet tona, drejt ndarjes së bizneseve familjare si kategori e veçant e biznesit në vendin tonë. Kjo praktikë ka funksionuar mjaft mirë në shumë vende të zhvilluara duke mundësuar identifikimin e nevojave të kësaj kategorie dhe plotësimin e tyre përmes mekanizmave të ndryshëm të

shtetit, si dhe në nxitjen e vetëpunësimit, duke ndikuar dukshëm në rritjen e numrit të punësuarve dhe zhvillimin ekonomik të vendit. Duke shikuar në aspektin teorik për rëndësinë që vendet e zhvilluara i japin bizneseve familjare dhe mënyrat e funksionimit të tyre, institucionet tona mund të përdorin një praktikë të ngjajshme, si udhërrëfyes drejt përkrahjes së këtyre bizneseve dhe mund të konstatojnë, se sa ka zhvillim dhe rritje ekonomike nga kjo kategori e biznesit në krahasim me bizneset e tjera.

Institucioneve tona në këtë punim u rekomandohet përkrahja e bizneseve familjare të vendit edhe përmes nxitjes së investimeve të huaja në bashkëpunim me bizneset tona, si mënyra më e favorshme si për bizneset tona familjare ashtu edhe për rritjen dhe zhvillimin ekonomik të vendit.

6.2.2 Kufizimet dhe pengesat e punimit

Si çdo hulumtim i cili mirret me një temë të caktuar domosdoshmërisht lindin disa kufizime dhe pengesa gjatë kryerjes së punës. Edhe ky hulumtim ka qenë i kufizuar në disa objektiva të caktuara të cilat shpresoj që në të ardhmen do të jenë në favorë të studiuesve të cilët do të mirren me studimin e biznesit familjar. Kufizimet e këtij hulumtimi janë:

- ✓ Hulumtimi është i kufizuar vetëm në bizneset familjare në komunën e Prizrenit, dhe nuk është e saktë se sa mund të jetë përfaqësues për gjithë Kosovën pasi mostrimi është bërë vetëm për bizneset e kësaj komune.
- ✓ Mbledhja e të dhënave kryesore është bërë përmes pyetësorit në kopje të fort dhe në mënyrë elektronike dhe rezultatet e analizuara janë nxjerrë në bazë të këtyre

pyetësorëve, ku mund të lindin dyshime rreth sinqeritetit të menaxherëve që e kanë plotësuar pyetësin.

- ✓ Pengesë gjatë këtij hulumtimi ka qenë edhe identifikimi i bizneseve familjare pasi në vendin tonë kjo kategori e biznesit nuk është e ndarë si kategori e veçant.
- ✓ Karakteristikat e menaxherëve dhe bizneseve të cilat ndikojnë në suksesin dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar janë të paraqitura në përgjithësi, e në realitet është vërejtur se këto karakteristika ndryshojnë varësisht nga veprimtaria dhe madhësia e biznesit e biznesit në performancën dhe përfitueshmërinë e tyre.
- ✓ Karakteristikë gjatë këtij hulumtimi ka qenë edhe gatishmëria për plotësimin e pyetësorit nga bizneset e vogla familjare, në krahasim me bizneset më të mëdha edhe përkundër ruajtjes së anonimitetit të tyre. Kjo është një pengesë dhe njëkufizim për të gjithë hulumtuesit e ardhshëm, e sidomos për ata të fushës së ekonomisë që hulumtimet e tyre kanë të bëjnë me bizneset në Kosovë.
- ✓ Pyetësi i këtij hulumtimi është plotësuar kryesisht nga menaxherët e bizneseve familjare dhe nuk jep shumë informacion rreth kushteve të punëtorëve apo mendimeve që kanë punëtorët e këtyre bizneseve për menaxhimin e biznesit në të cilin janë të punësuar.

Këto janë kufizimet dhe pengesat që janë hasur gjatë këtij punimi, të cilat studiuesit e ardhshëm duhet t'i marrin parasysh në mënyrë që hulumtimi i tyre të jetë sa më precizë dhe të kryhet në mënyrën sa më të lehtë dhe cilësore.

6.2.3 Orientimi për studiuesit e ardhshëm

Në këtë punim, pretendohet se jepet një kontribut edhe për studiuesit e ardhshëm të cilët do të kenë mundësi që në të ardhmen të mirren me studimin e shumë temave të cilat ky punim i ka përfshirë në përgjithësi.

Për studiuesit e rinj punimi mund të shërbejë si burimi më i ri i informacionit rreth bizneseve familjare dhe karakteristikave të tyre, të cilat ndikojnë në suksesin dhe performancën e këtyre bizneseve. Gjithashtu përmes këtij punimi studiuesit e rinj mund të orientohen drejt hulumtimeve të mëparshme dhe shkrimeve të ndryshme që kanë të bëjnë me manxhimin e biznesve familjare nga autor vendor dhe të huaj.

Pasi në këtë punim janë analizuar në përgjithësi karakteristikat e bizneseve dhe menaxherëve të bizneseve familjare, hulumtimet e ardhshme mund të fokusohen vetëm në pjesë të caktuara të këtij punimi, duke i specifikuar vetëm pjesët apo karakteristikat më të rëndësishme për hulumtim.

Mendojë që hulumtimi për studiuesit e ardhshëm paraqet tema mjaft të rëndësishme të cilat kanë nevojë që të hulumtohen, në mënyrë të veçant dhe që janë në interes të bizneseve në përgjithësi, e sidomos për bizneset e Kosovës ku disa nga temat që mund të jenë shumë të rëndësishme për të ardhmen e tyre nuk diskutohen mjaftueshëm brenda tyre.

Duke parë që bizneset familjare në Kosovë kanë shumë pengesa dhe shumë mundësi për të ndryshuar në interes të tyre, rekomandimet e këtij punimi mund të jenë disa nga temat të cilat mund të hulumtohen në të ardhmen nga studiues të ndryshëm si: instalimi i qeverisjes korporative në bizneset familjare, trashëgimia tek bizneset familjare, sfidat me të cilat

ballafaqohen bizneset familjare, investimet e përbashkëta të bizneseve familjare me investitorë të huaj, ndarja e bizneseve familjare si kategori e veçant e biznesit etj.

6.3 KONKLUZIONE

Tema diagnostifikimi i bizneseve familjare në Kosovë me fokus të veçant komunën e Prizrenit, ka për qëllim diagnostifikimin e gjendjes aktuale të bizneseve familjare dhe sfidave me të cilat po ballafaqohen këto biznese gjatë realizimit të veprimtarisë së tyre. Në këtë hulumtim është diskutuar kryesisht për mënyrën e menaxhimit të këtyre bizneseve dhe për karakteristikat e menaxherëve dhe karakteristikat e vet bizneseve të cilat ndikojnë në rritjen e performancës dhe përfitueshmërisë së tyre. Gjithashtu në këtë punim rëndësi e veçant i është dhënë edhe jetëgjatësisë së bizneseve familjare në vendin tonë, duke paraqitur në mënyrë të detajuar faktorët që ndikojnë në detyrimin e shuarjes së këtyre bizneseve. Nga rezultatet e analizuara janë nxjerrë konkluzione të ndryshme në lidhje me bizneset familjare në vendin tonë. Kosova si vend ende në zhvillim ka një numër të madh të pengesave në zhvillimin ekonomik dhe bizneset tona ballafaqohen pothuajse çdo ditë me sfida nga më të ndryshmet duke e pamundësuar kështu një rritje dhe një zhvillim normal të tyre. Sfidat më të mëdha me të cilat po ballafaqohen bizneset tona janë: Ekonomia joformale, niveli i lart i korrupsionit, normat e larta të kamatave dhe stabiliteti politik. Duke parë zhvillimin e shpejt të tregut global dhe teknologjisë bizneset tona edhe përkundër rezultateve që janë pozitive sa i përket hulumtimit dhe përshtatjes së tyre në tregun vendor, mund të themi se janë të pamjaftueshme për t'iu mundësuar këtyre bizneseve një avantazh konkurrues sa më afatgjatë si pasojë e përfshirjes nga tregu global. Ashtu si në shumë hulumtime të tjera edhe në këtë hulumtim rezultati sa i përket menaxhimit të bizneseve nga

gjinia femërore në raport me gjininë mashkullore është shumë i ndryshueshëm në favor të gjinisë mashkullore. Edhe nga përvoja e menaxhimit me biznes familjar, edhe nga realizimi i këtij hulumtimi, kam arritur në përfundim se në menaxhimin e bizneseve tona dhe familjeve tona favorizimin më të madh për ta marrë në udhëheqje qoftë biznesin apo familjen e ka gjinia mashkullore, kjo si pasojë e mentalitetit tonë.

6.3.1 Karakteristikat e menaxherëve të BF-e

Duke u nisur nga pyetja kërkimore, se cilat janë karakteristikat e menaxherëve të bizneseve familjare të cilat ndikojnë në performancën dhe përfitueshmërinë e biznesit, janë dhënë përgjigje të ndryshme nga menaxherët e bizneseve familjare. Karakteristikat më të rëndësishme të menaxherëve të bizneseve familjare, për të cilat është dhënë përgjigje, se sa ndikojnë në performancën e këtyre bizneseve janë: gjinia, mosha, arsimimi, stili i menaxhimit etj.

Gjinia e menaxherëve. – Në hipotezën e ngritur se menaxherët meshkuj kanë më shumë sukses në menaxhimin e biznesit familjar se sa menaxheret femra, vetëm një numër i vogël i menaxherëve nuk janë pajtuar me këtë pohim. Nga kjo mund të nxjerrim një konkluzion se në bizneset familjare, në vendin tonë, gjinia e menaxherëve ka ndikim në performancën dhe përfitimin e biznesit. Duhet cekur se këtu nuk bëhet fjalë për aftësitë më të larta të menaxherëve meshkuj në krahasim me menaxheret femra, por me mentalitetin e vendit tonë, i cili shpesh është pengesë e zhvillimit të barabartë në mes të dy gjinive, duke ndikuar kështu edhe në zhvillimin e përgjithshëm të vendit.

Mosha e menaxherit. – Nga rezultatet e nxjerra nga pyetësi, shohim se mosha e menaxherit, nuk ka ndonjë ndikim të madh sa i përket rritjes së performancës dhe përfitueshmërisë së biznesit. Kjo vërtetohet edhe me faktin që si në çdo vend të botës edhe në vendin tonë kemi menaxherë të rinj ku bizneset e tyre janë shumë më të suksesshme se sa bizneset e tjera të së njëjtës veprimtari që menaxhohen nga menaxherë më të vjetër. Mirëpo në këtë rast është edhe ana tjetër e medaljes, sepse ekzistojnë edhe shumë biznese të suksesshme që menaxhohen nga menaxherë më të vjetër në moshë dhe janë konkurrenca të forta në treg.

Arsimimi i menaxherëve. – Nga rezultatet e pyetësorëve shohim se shumica e menaxherëve të bizneseve familjare i takojnë nivelit të arsimit të mesëm dhe bachelor por nuk mungojnë as menaxherët me nivel master. Edhe përkundër një rezultati të kënaqshëm të nivelit të shkollimit në krahasim me vitet e kaluara në vendin tonë, nuk mund të themi se suksesi i biznesit është i varur plotësisht nga niveli i arsimit të menaxherëve. Si konkluzion mund të themi se menaxherët profesionist të arsimuar, më shumë janë të nevojshëm në bizneset familjare në vendin tonë, për ta ruajtur performancën dhe suksesin e biznesit të krijuar nga paraardhësit tanë, se sa për ta krijuar atë. Në vendin tonë shpesh takojmë menaxherë të suksesshëm të cilët kanë aftësi menaxhuese shumë të larta të cilat nuk i kanë shumë menaxherë me nivel të lartë të arsimit. Për ta vërtetuar konkluzionin, se në vendin tonë, më shumë janë të nevojshëm menaxherët profesionist për ta ruajtur dhe rritur performancën e krijuar të biznesit nga themeluesi i tyre, i cili shpesh rasisë që të mos ketë nivel të lartë të arsimit, shembull mund të mirren disa biznese në vendin tonë, të cilat në fazat e para të zhvillimit ishin shumë të suksesshme dhe konkurrenca të forta në nivel të Kosovës, por në

një periudhë të shkurtër kohore u deklarua falimentimi i tyre, pikërisht për shkak mungesës së një menaxhimi dhe kontrolli nga profesionistët. Ajo çfarë kuptojmë nga kjo është se me rritjen e biznesit duhet bërë ndryshime dhe investime edhe në profesionalizmin dhe kontrollin e stafit menaxhues.

Përcaktimi i stilit të menaxhimit. – Nga ky hulumtim, shihet qartë se, stili i menaxhimit si karakteristikë e menaxherëve të bizneseve familjare ndikon në rritjen e performancës dhe përfitueshmërisë së biznesit. Stili i menaxhimit ndryshon tek bizneset tona varësisht prej aftësive menaxhuese të cilat i posedojnë menaxherët e bizneseve tona dhe gatishmërisë së tyre për tu përshtatur ndryshimeve të tregut. Si konkluzion mund të nxjerrim se përshtatja e vazhdueshme e biznesit familjar me nevojat, kërkesat dhe kushtet e tregut është njëri ndër faktorët kryesorë të suksesit të biznesit. Në shumë biznese tona, ende aplikohet stili klasik i menaxhimit të biznesit, ku menaxherët janë shprehur, se nuk janë të gatshëm të bëjnë ndryshime në strukturën e tyre të menaxhimit dhe si hap drejt të ardhmes së biznesit të tyre preferojnë të vazhdojnë menaxhimin ashtu siç janë deri më tani, pa tentuar të bëjnë hulumtime rreth ndryshimeve të tregut apo kërkesave të konsumatorëve. Një konkluzion tjetër që mund të hyjë në stilin e menaxhimit e që ndikon në suksesin afatgjatë të biznesit është edhe mungesa e një plani të shkruar për trashëgimtarin e biznesit. Nga ky hulumtim shihet se shumica e bizneseve nuk kanë një plan të shkruar rreth mënyrës së trashëgimit të biznesit tek anëtarët e tjerë të familjes.

6.3.2 Karakteristikat e BF-e me ndikim në performancën e tyre

Performanca e bizneseve familjare në vendin tonë ndryshon varësisht edhe nga karakteristikat e këtyre bizneseve. Karakteristikat e bizneseve të cilat kanë ndikim në

performancën e bizneseve familjare dhe të cilat janë analizuar në këtë punim janë: mosha e biznesit, madhësia e biznesit, detyrimet dhe likuiditeti i biznesit, dhe bizneset e bazuara në shtëpi krahas bizneseve tjera apo lokacioni i biznesit.

Mosha e biznesit. - Ajo çfarë është nxjerrë si rezultat nga bizneset tona është, se mosha e biznesit ka ndikim të vogël në performancën dhe përfitueshmërinë e biznesit. Me këtë pohim nuk mund të pajtohemi plotësisht mirëpo as nuk mund ta hedhim posht, sepse i ka të dy anët e medaljes. Kemi shumë biznese të vjetra familjare të cilat gradualisht duke u përshtatur kërkesave të konsumatorëve dhe kushteve të tregut kanë arritur të krijojnë një kapital të madh dhe një imazh shumë të lart në krahasim me bizneset e reja të cilat gjithashtu janë të suksesshme. Në anën tjetër, kemi edhe biznese të reja të cilat po rezultojnë të jenë mjaft fitimprurëse, por nëse analizohet edhe pjesa e imazhit të këtyre bizneseve shohim se kanë edhe shumë punë për të bërë në ndërtimin e një emri të mirë të biznesit. Si konkluzion mund të nxjerrim, se mosha e biznesit dhe imazhi i mirë i krijuar, ka ndikim në performancën dhe përfitueshmërinë e biznesit dhe ky është qëllimi pse bizneset familjare nxiten që me kohë t'i përgatisin menaxherët e rinj apo anëtarët e familjes të cilët do ta trashëgojnë biznesin.

Madhësia e biznesit. – Ajo çfarë mund të konstatohet, sa i përket madhësis së biznesit, është se bizneset më të mëdha kanë përfitime më shumë dhe performancë më të lartë se sa bizneset e vogla. Kjo është një e vërtetë e padiskutueshme, mirëpo, duhet cekur, se këto biznese kanë edhe shpenzime dhe probleme shumë më shumë se sa bizneset më të vogla gjatë realizimit të veprimtarisë së tyre. Si konkluzion mund të nxjerrim, se madhësia e biznesit ndikon në performancën dhe përfitueshmërinë e biznesit dhe ky është edhe qëllimi

kryesoë që i shtyn bizneset familjare të vogla të punojnë vazhdimisht në rritjen e biznesit dhe përfitimit të tyre.

Kapitali dhe likuiditeti i biznesit. – Sa i përket rezultateteve të bizneseve familjare në pyetjen, se sa pajtohen që bizneset me shumë të lart të kapitalit kanë përfitime dhe performanc më të lart në krahasim me bizneset e tjera, shumica e menaxherëve të bizneseve tona nuk pajtohen me këtë pohim duke nxjerr si konkluzion që bizneset me kapital të madh por me detyrime më të mëdha, e kanë të vështirë të kenë më shumë përfitime dhe performanc më të mirë se sa bizneset të cilat janë likuide, sepse investimi i tyre po varet nga burimet e huaja të financimit të cilat shpesh janë arsyeja kryesore e dështimit të bizneseve. Ndërsa, sa i përket likuiditetit, shumica e menaxherëve të biznesit familjar janë deklaruar se likuiditeti është një faktorë shumë i rëndësishëm dhe ndikon pozitivisht në rritjen e performancës dhe përfitueshmërinë e biznesit familjar.

Lokacioni i biznesit familjar.– Për shumicën e bizneseve e sidomos për bizneset e vogla lokacioni apo pika sa më e frekuentuar ka rëndësi të madhe në performancën dhe përfitueshmërinë e tyre. Këtë konkluzion e kemi nxjerr edhe nga rezultatet e menaxherëve të bizneseve familjare, ku shumica e tyre janë deklaruar se lokacioni apo pikat e shitjes në vendet më shumë të frekuentuara kanë ndikim në madh në rritjen e performancës dhe përfitimit të biznesit. Mirëpo, lokacioni nuk e ka rëndësin apo ndikimin e njëjtë për të gjitha bizneset por ndryshon varësisht prej veprimtarisë që e kryen biznesi, Psh. bizneset prodhuese nuk kanë nevojë që të jenë në qendër të qytetit, realisht kjo është një pengesë për to dhe jo një avantazh. Pra bizneset familjare duhet të vendosin, se nëçfarë lokacioni ta

ushtrojnë biznesin e tyre varësisht nga veprimtaria të cilën e kryejn ata dhe nga nevoja që ka ai treg për produktet apo shërbimet të cilat i ofrojnë këto biznese.

6.4 REKOMANDIME

Pas një pune mjaft të madhe në realizimin e këtij hulumtimi me temë “Diagnostifikimi i zhvillimit të biznesit familjar në Kosovë,” me fokus të veçant komunën e Prizrenit, dhe pas prezantimit të rezultateve përmes të cilave pretendohet se është diagnostifikuar gjendja aktuale e bizneseve familjare në vendin tonë duke u bazuar në mostrën e përzgjedhur, me të gjitha përparësitë dhe pengesat e veta, do të mundohem ti jap disa rekomandime modeste, në interes të biznesit familjar dhe në interes të vendit në përgjithësi. Rekomandimet e mia do t’u drejtohen menaxherëve aktual të bizneseve familjare, menaxherëve të ardhshëm të këtyre bizneseve, institucioneve të vendit dhe të gjithë atyre që shprehin interesim rreth menaxhimit të biznesit familjar ose rreth vetëpunësimit të tyre apo edhe të anëtarëve të familjes.

Rekomandimi im për menaxherët e bizneseve familjare është nxitja e tyre për hulumtime të vazhdueshme të tregut dhe të dëshirave dhe kërkesave të konsumatorëve, si mënyra më e mirë për të qënduar konkurrent i fort në treg.

Bizneset tona familjare duhet të investojnë në ngritjen e aftësive menaxhuese dhe përgatitjen e stafit punues, në mënyrë sa më profesionale përmes trajnimeve të ndryshme praktike në mënyrë që ta ruajnë avantazhin e tyre konkurrues.

Menaxhimi i bizneseve familjare nuk duhet të kufizohet në bazë të moshës më të madhe apo në bazë të gjinisë, por përcaktimi i menaxherit të biznesit familjar, duhet të bëhet në

bazë të aftësive menaxheriale, që shprehin anëtarët e familjes dhe vullnetit të tyre për të kontribuar për biznesin dhe familjen. Gjithashtu, menaxherëve të bizneseve familjare u rekomandohet të këshillohen me ekspertë dhe njohës të fushës së ekonomisë sa më shpesh që është e mundur.

Menaxherët e bizneseve familjare, duhet që sa më herët ta përcaktojnë trashëgimtarin e ardhshëm të biznesit dhe ta aftësojnë përmes trajnimeve të ndryshme në mënyrë që e ardhmja e biznesit të tyre të jetë në duar të sigurta dhe të evitohet rënja e performancës së biznesit në momentin kur menaxheri i ri e merr biznesin në menaxhim. Menaxheri i ri duke e ditur që është menaxheri i ardhshëm potencial i biznesit, është shumë më i motivuar dhe më i interesuar për të gjitha punët dhe problemet që shfaqen gjatë realizimit të punëve, duke u aftësuar kështu, që gradualisht të përballet me probleme të ndryshme dhe të marrë përgjegjësi për zgjidhjen e atyre problemeve.

Menaxherëve të bizneseve familjare, do t'u rekomandoja që sa më herët të fillojnë të instalojnë një qeverisje korporative në biznesin e tyre, sepse një qeverisje e tillë do të ndikonte në rritjen e biznesit dhe harmonizimin e familjes duke e pamundësuar ndikimin e problemeve të biznesit në familje dhe anasjelltas. Biznesi dhe familja kanë nevojë ta ndajnë buxhetin dhe shpenzimet nga njëri tjetri, në këtë mënyrë do të menaxhohej gjendja e të hyrave dhe të dalurave të biznesit në mënyrë shumë më të detajuar, dhe menaxherët e bizneseve do të mund të vendosnin shumë më lehtë rreth investimeve të ardhshme të biznesit apo në rritjen e standardit jetësorë në familje.

Bizneset familjare, duhet të hulumtojnë vazhdimisht për mundësitë e investimeve për produkte dhe shërbime të reja dhe sa më cilësore, duke mos e përjashtuar mundësinë e financimit të përbashkët përmes ortakërisë me investitorë të jashtëm. Kjo është njëra ndër mënyrat më të leverdishme për bizneset tona, për të depërtuar në tregun ndërkombëtar, dhe për ta rritur cilësinë e produkteve dhe shërbimeve përmes përdorimit të teknologjisë më të avancuar. Përveç teknologjisë dhe depërtimit më lehtë në tregun ndërkombëtarë bizneset familjare do të përfitonin edhe aftësi menaxhuese nga praktika e bizneseve të suksesshme të vendeve të zhvilluara, praktikë për të cilën bizneset tona kanë shumë nevojë.

Rëndësia e madhe që kanë bizneset familjare në rritjen e numrit të punësuarve dhe në zhvillimin ekonomik të vendit, i obligon edhe institucionet e vendit për ofrimin e përkrahjes së nevojshme për bizneset familjare. Rekomandimet e mia drejtuar institucioneve tona për përkrahjen e bizneseve familjare që njëherit janë edhe kërkesat e menaxherëve të këtyre bizneseve janë: luftimi i konkurrencës jolojale në forma praktike dhe jo të jetë vetëm si projekt i qeverisë, përkrahja e vazhdueshme përmes donacioneve dhe granteve për të gjitha bizneset familjare e sidomos për bizneset me veprimtari prodhuese, së bashku me BQK-në të ndikojnë në uljen e normave të kamatës për të gjitha bizneset, t'i nxisin investimet e huaja në vendin tonë dhe t'u ofrohen kushte më të volitshme investitorëve të huaj, të cilët nëse, i bashkojnë investimet e tyre me bizneset vendore në formën e ortakërisë, dhe të punohet shumë në stabilitetin politik në mënyrë që produktet dhe bizneset e Kosovës të kenë mundësi të prezantohen në vendet e zhvilluara ekonomikisht, si biznese nga një vend me perspektivë drejt rritjes dhe zhvillimit ekonomik në të ardhmen.

BIBLIOGRAFIA

Ademi, B. (2008). *Menaxhimi i Biznesit Familjar*. Tetove: Arberia Design.

Agamy, H. E. (2013, 10 25). *The family business life cycle*. Retrieved 03 19, 2016, from familybusinessunited: <http://www.familybusinessunited.com/family-business/people/the-family-business-life-cycle/>

Alan Murray. (n.d.). *What is the Difference Between Management and Leadership?* Retrieved 03 21, 2016, from Guides.wsj.com: <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>

Albconsulting. (2016). *Menaxhim Strategjik*. Retrieved 03 16, 2016, from albconsulting.org: <http://www.albconsulting.org/shqip/shqip/menaxhim-strategjik>

Amin Nasser, A. (2014). *Understanding family dynamics and family conflicts*. Retrieved 03 02 2016, from www.pwc.com: <https://www.pwc.com/m1/en/assets/document/family-business-docs/understanding-family-dynamics-and-family-conflicts.pdf>

Amran, N. A. (2011). THE EFFECT OF OWNER'S GENDER AND AGE TO FIRM PERFORMANCE: A REVIEW ON MALAYSIAN PUBLIC LISTED FAMILY BUSINESSES. *Journal of global business and economics* , 104-116.

Anonim. (2012). *Biznesi*. Retrieved 02 20, 2016, from rapitful.blogspot: <http://rapitful.blogspot.com/2012/04/cka-quajm-biznes.html>

Ansoff, I. H. (1984). *Implanting Strategic management*. Prentice Hall.

Aspasia Vlachvei & Ourania Notta. (2008). Firm Growth, Size and Age in Greek firms . *International Conference on Applied Economics* , 915-921.

Athwal, R. (2014, 09 26). *Vistage Uk Blog*. Retrieved 02 19, 2016, from Vistage: <http://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>

Bahri Musabeliu, Donika Kercini, Alketa Bejko. (2012). *Menaxhimi Strategjik*. Tirane.

Bannock, G. (1981). *The economics of Small Firms*. Oxford: Blackwell.

Barbara S. Hollander, Nancy S. Elman. (1988). Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. *Family Business Review* , 145-164.

Bardhyl Ceku & Nail Reshiti. (2006). *Marketingu*. Prishtine.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* , 99-120.

- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. USA: Basic Books.
- Bizmove. (2015). *Choosing A Successor In A Family Business*. Retrieved 03 04, 2016, from Bizmove: <http://www.bizmove.com/general/m6s5.htm>
- Bob Matthews & Liz Ross. (2012). *Metodat e hulumtimit*. Tirane: Centre for democratic education.
- Bowman-Upton, N. (2000). *Transferring Management in the Family-Owned Business*.
- Boyatzis, R. E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development* , 607–623.
- BQK. (2015). *Ngarkesa me borxh e klientëve*. Kosove: Banka Qendrore e Kosoves.
- Bruser, J. (2007). *Unternehmensnachfolge: Wie Sie als Mittelständler den Stab weitergeben*., Berlin: Cornelsen.
- Buble, M. (2005). *Menaxhmenti Strategjik*. Zagreb: Sinergjia D.O.O.
- Burnam, C. (2014, 10 12). *5 Strategies for Growing Your Family Business Happily*. Retrieved 03 17, 2016, from entrepreneur.com: <http://www.entrepreneur.com/article/237338>
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization* , 327-348.
- Catherine M. Banbury and Will Mitchell. (1995). The Effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal* , 161-182.
- Chang-Soo Kim & Lewis F. Davidson. (2004). The effects of IT expenditures on banks' business performance: using a balanced scorecard approach. *Managerial Finance* , 28-45.
- Charles R Nelson & Ido Millet. (2001). A foundation course in ERP and Business process rational, desing and educational outcomes. *Seventh Americas Conference on Information Systems Boston*. MA.
- Charles R Nelson, Ido Millet. (2001). A foundation course in ERP and Business process rational, design and educational outcomes. *Seventh Americas Conference on Information Systems Boston*. MA.
- Chris Woodruff & Kristi McMillan. (2002). The Central Role of Entrepreneurs in Transition Economies. *Journal of Economic Perspectives* , 153-170.
- Claudio F. Loderer & Urs Waelchli . (2010). Firm Age and Performance. *Social Science Research Network* , 1-52.

- Coplin, L. C. (2002). *Competitive advantage and the SME': The role of the distinctive competences as the determinants of success are there differences accros gender, sector and size*. Spain: Universitet Autonoma da Barcelona.
- Corporation, I. F. (2007). *Manuali i IFC për qeverisjen e biznesit familjar*. Washington, DC: Pennsylvania Ave.
- Dan R. Dalton & Catherine M. Dalton. (2010). Women and corporate boards of directors. *Business Horizons* , 257-268.
- Danielle Khalife & Amani Chalouhi. (2013). Gender and business performance . *International Strategic Management Review* , 1-10.
- Danny Miller & Isabelle Le Breton-Miller. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage for Great Family Business*. Boston: Harvard Busines Scholl Press.
- David J. Teece, Gary Pisano & Amy Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* , 509-533.
- Dennis Leech & John Leahy. (1991). Ownership structure, control type classifications and the performance of large British companies. *The Economic Journal* , 1418-1437.
- Delaj, A. (2010, 11 25). *Konkurenca, motorri i shoqërive të lira*. Retrieved 03 10, 2016, from GazetaKritika: <http://gazetakritika.net/node/654>
- Demokratike, P. (2015). *Familja dhe Shoqeria*. Retrieved 02 20, 2016, from PD.Al: <http://www.pd.al/familja-dhe-shoqeria/>
- Doern, R. (2009). Investigating Barriers to SME Growth and Development in Transition Environments. *International Small Business Journal* , 275-305.
- Doern, Rachel. (2011). Understanding how perceived barriers influence growth intentions and behaviours: Accounts from small business owner-managers in Russia. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* , 488 - 514.
- Donnelley, R. G. (1964). *The family Business*. Boston: Harvard Business Review.
- DRUCKER, P. (1986). *MANAGING FOR RESULT*.
- Drucker, P. (1954). *The Practice Of Management*. New Yourk: Row Publishers.
- Dyer, G. W. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review* , 253-273.
- Ejupi, O. (2016). *KONKURENCA, OBJEKTIVAT DHE MISIONI*. Retrieved 03 10, 2016, from Republika e Kosovws Autoriteti Kosovar i Konkurences: <http://ak.rks-gov.net/?cid=1,16,39>

Erwin J. Frasl & Hannah Rieger. (2007). Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. *Family Business Handbuch* , 22-23.

Eugen, E. (2004). *Thomas Bata. Ein Schuster erobert die Welt*. Bonn.

Ex, F. (2010, 10 01). *7 Advantages of a Family Business*. Retrieved 02 20, 2016, from Americanexpress : <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/7-advantages-of-a-family-business-1/>

Familybusinessinstitute. (2016). *Conflict Resolution*. Retrieved 03 02, 2016, from Familybusinessinstitute: <https://www.familybusinessinstitute.com/consulting/conflict-resolution/>

Farhad Analoui & Azhdar Karami . (2003). *Strategic Management: In Small and Medium Enterprises*. UK: Cengage Learning EMEA.

Feminist. (2016). *Empowering Women in Business*. Retrieved 03 16, 2016, from www.feminist.org: http://www.feminist.org/research/business/ewb_myths.html

Foss, N. J. (1997). *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. British: Oxford University Press on Demand.

Fred Neubauer & Alden Lank. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. New Yourk: Routledge.

Gadenne, D. (1998). Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison. *International Small Business Journal* , 36-56.

Gary N Powell, Anthony D. Butterfield. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal* , 68-86.

Gaylen N Chandler & Steven H Hanks. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of business venturing* , 331-349.

Gekonomia. (2015, 06 24). *7 Aftësi Që Gjithkush Duhet T'i Ketë Që Të Jetë I Suksesshëm Në Punë*. Retrieved 03 16, 2016, from [gazetaekonomia: http://gazetaekonomia.com/7-aftesi-qe-gjithkush-duhet-ti-kete-qe-te-jete-i-suksesshem-ne-pune/](http://gazetaekonomia.com/7-aftesi-qe-gjithkush-duhet-ti-kete-qe-te-jete-i-suksesshem-ne-pune/)

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* , 114-135.

Gregory G. Dess & Peter S. Davis. (1984). Porter's 1980 Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal* , 467-488.

Harvey, J. (1999). Owner as manager: extended horizons and the family firm. *international Journal of Economics of Busiess* , 41-55.

- Hidayet Keskin & Canan. Senturk. (2010). SWOT analyses of the SME sector in Turkey and Albani. *The importance of small and medium - sized enterprises (SME)s in the economies* (pp. 116 - 132). Turkey: Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi.
- Hollerbach, A. (2011). *The Important Role of the Successor within the*.
- Ian Chaston & Terry Mangles. (1997). Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* , 47-57.
- Ibrahim Kuka, Justina Shiroka-Pula & Besnik Krasniqi. (2006). *Menaxhmenti dhe Vendosja*. Prishtine: NSHG Rilindja.
- Jakupi, A. (2005). *Metodologjia e punes shkencore*. Prishtine: Ligjerata te autorizuar.
- James J. Chrisman, J.H. Chua, L.P. Steier. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship: Theory & Practice. Alberta School of Business* , 113 - 130.
- Jane C. Linder & Susan Cantrell. (2001). Five business-model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership* , 13-18.
- Javed Mahmood Jasra, Ahmed Imran Hunjra ,Aziz Ur Rehman II, Rauf I. Azam, Muhammad Asif Khan . (2011). Determinants of business of small and medium enterprises. *Internacional Journal of Buzsiness and Social Science* , Vol 2 Nr 20.
- Jay B. Barney & William S. Hesterly. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. USA: Prentice Hall.
- Jimmy Liewa & Maria Vassalou. (2000). Can book-to-market, size and momentum be risk factors that predict economic growth? *Journal of Financial Economics* , 221–245.
- John A. Pearce & Richard B. Robinson. (2000). *Strategic management: formulation, implementation, and control*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Joseph H. Astrachan & Kristi S. McMillan. (2003). *Conflict and communication in the Family Business*. USA: Family Enterprise Publisher.
- Juan A. Manez-Castillejo, M. Engracia Rochina-Barrachina, Amparo. (2009). *Do process innovations boost SMEs*. Espania: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- Kalayci, S. (2014). *Aplikimet me SPSS Teknikat statistikore me shume ndryshore*. Stamboll.
- Kelly LeCouvie & Kent Rhodes. (n.d.). *The Competitive Advantage of Culture in a Family Business*. Retrieved 02 27, 2016, from The family business consulting group: <http://www.thefbcg.com/competitive-advantage-of-culture-in-family-business/>

Kërçini, D. (2008). *SIPERMARRJA DHE DREJTIMI I BIZNESIT TE VOGEL*. TIRANW: MALUKA.

Kim, G. (2007). The Analysis of Self-Employment Levels Over the Life-Cycle. *Quarterly Review of economics and finance* , 397-410.

Knight, B. (2000). Supermajority voting requirements for tax increases: evidence from the states. *Journal of Public Economics* , 41-67.

Kotler, P. (2000). *Marketing management analysis, Planing and Control*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Kreikebaum, H. (1993). *Strategische Unternehmensplanung*. Berlin: Kohlhammer.

Lachman, R. (1983). Modernity change of core and peripheral values pf factory workers. *Human Relations* , 563 - 580.

Lank, F. N. (1998). *The Family Business its Governance for Sustainability*. New Yourk: Routledge.

Lea, W. J. (1991). *Keeping it in the family: Successful sussesion of the family*. New York: John Wiley and Sons.

Lines, R. (2004). The influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management* , 193-215.

Mare, D. (2013). *Gratë në Sipërmarrje Siper marrja dhe lidershipi nw mjedisin shqipetar*. Tirane: Deloitte.

Mark Saunders, Philip Lewis & Adrian Thornhill . (2009). *Research Methods for business studendts*. Italy: Rotolito Lombarda, .

Miri Lerner, Candida G. Brush, and Robert D. Hisrich. (1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing* , 315-334.

Miller, S. P. (2014, 12 4). *Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate*. Retrieved 03 04, 2016, from Ncbi.nlm.nih.gov: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4255618/#B13>

Mustakallio, M. A. (2002). *Contractual and relational governance in family-owned firms: effects on strategic decision-making quality and firm peformance*. Helsink University of Technology.

N. Gregory Mankiv & Mark P. Taylor. (2012). *Ekonomiksi Makroekonomia*. Tirane: Uet Press.

OECD. (1998). *Fostering Enterpreneurship: Organization for Economic Co - operation and Development*. Paris.

- Osborne, D. (1993). Reinventing Government. *Public Productivity & Management Review* , 349-356.
- Paul C. Rosenblatt, R. M. Anderson. (1985). Integrational transfer of farm land. *Journal of Rural Community Psychology* , 19-25.
- Peter Leach & Tony Bogot. (1999). *BDO Stoy Hayward giude to the family business*. London: Kogan Page.
- Portal, A. C. (2015, 03 10). *A jane meshkujt me kreative se femrat?* Retrieved 03 17, 2016, from acp.al: <http://acp.al/posts/782/A-jane-meshkujt-me-kreative-se-femrat/>
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New Yourk: Free Press.
- Poutziouris, P. (2004). Views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economyqas. *Family Business Review* , 277-291.
- Powell, G. N. (1993). *Women & men in management*. Newbury Park: Sage.
- Ramosaj, B. (2005). *Management*. Prishtinw: Universiteti Iliria.
- Randel S. Carlock & John L. Ward. (2001). *Parallel Planning to Unify*. New York: Creative Print & Design (Wales), Ebbw Vale.
- Riinvest, I. (2015). *Udhezues mbi qeverisjen korporative per bizneset ne pronesi familjare*. Prishtinw: INSTITUTI RIINVEST.
- RKS. (2016). *Financimet*. Retrieved 03 10, 2016, from rks-gov.ne: <https://www.rks-gov.net/sq-AL/Bizneset/FinancatTaksatDoganat/Pages/Financimet.aspx>
- Roper, E. (2009). *The relationship between organizational culture, Management leadership style and organizational Commitment and their impact on organizational Outcomes in a high-technology organization*. Alabama: Huntsville.
- SARDENBERG, D. P. (2012). *FAMILY BUSINESS AGENCY CONFLICT MODEL*. Birmingham: University of Birmingham.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bas.
- Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History* , 149-159.
- Schwerzler, D. (2015). *ORGANIZATIONAL CULTURE*. Retrieved 02 27, 2016, from Family Business Experts: <http://www.family-business-experts.com/organizational-culture.html>

- Scott Holmesa & Sharyn Smitha. (1997). The Impact of Subsidised Business Advice Upon Aspects of Non-Financial Performance in Small Firms. *Small Enterprise Research* , 56-67.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Senay Agcaa & Abon Mozumdarb. (2008). The impact of capital market imperfections on investment–cash flow sensitivity. *Journal of Banking & Finance* , 207–216.
- Simon Johnson, Gary Loweman. (1995). *Starting Over in Eastern Europe: Entrepreneurship and Economic Renewal*. Boston: Harward Business School Pres.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review* , 325-339.
- Stephen P. Robbins & David De Cenzo. (2011). *Bazat e Menaxhmentit Koncepte dhe aplikime themelore*. Tirane: UET Press.
- Sultan, S. S. (2007). Competitive advantage of small and medium sized enterprises. *The Case of Jordan's Natural Stone Industry*. *Maasctrict* .
- Thoda, S. (2012, 05 4). *HOW TO AVOID THE “FAMILY TRAP”*. Retrieved 03 19, 2016, from therodinhoods: <http://therodinhoods.com/forum/topics/how-to-avoid-the-family-trap>
- Thornburg, L. (1993). IBM agent's of influence. *Human Resource magazine* , 38.
- Vardari, L. (2016). *UPZ*. Prizren: jeta ere .
- Vieira, W. (2016). *Culture, Value, and the Family Business*. Retrieved 03 01, 2016, from Tharavat magazine: <http://www.tharawat-magazine.com/family-business-articles/2034-culture,-value,-and-the-family-business.html>
- Vladi, B. (2015). *Faktorwt e mbrendshem organizativ qe e kushtezojne zhvillimin e inovacionit ne biznes*. Tirane: UET.
- Vrush, T. (2013). *Gratë në Sipërmarrje Siperarrja dhe lidershipi ne mjedisin shqipetar*. Tirane: Deloitte.
- Vrush, T. (2013). *Gratë në Sipërmarrje Siperarrja dhe lidershipi nw mjedisin shqipetar*. Tirane: Deloitte.
- Wagner, M. R. (2007). *Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen*. Verlag: VDM p. 18.
- Ward, J. L. (1995). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review* , 323 - 337.

Winiecki, J. (2003). *Transition Economies Foreign Trade*. London : Routledge.

Wooldridge, A. (2015, 02 05). *Bizneset Familjare Te Kesh dhe te Mbash*. Retrieved 02 05, 2016, from [www.monitor.al: http://www.monitor.al/bizneset-familjare-te-kesh-dhe-te-mbash-2/](http://www.monitor.al/bizneset-familjare-te-kesh-dhe-te-mbash-2/)

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles, London, New Delphi, Singapor, Washington DC: SAGE Publications ing.

ANEKSË

PYETËSOR

Zhvillimi i biznesit familjar në Kosovë, mundësi për rritjen ekonomike të vendit- Prizreni

Përsëritjet!

Qudem Rifat HOXHA, doktorant në Universitetin Europian të Tiranës. Qëllimi i këtij pyetësori është të marr informacionin e nevojshëm për të mundësuar studimin tim të doktoraturës në lidhje me rritjen dhe zhvillimin e biznesit familjar në Kosovë.

Bashkëpunimi juaj në plotësimin e këtij pyetësori ndihmon në identifikimin dhe të kuptuarit më të mirë të gjendjes aktuale të kësaj kategorie të biznesit, mundësit dhe pengesat që i kanë këto biznese në përmirësimin e gjendjes në të ardhmen.

Konfidencialiteti dhe anonimiteti juaj në këtë pyetësor është plotësisht i garantuar!

Suksesi i këtij studimi varet nga serioziteti dhe sinqeriteti i plotësimit të këtij pyetësori.

Faleminderit për ndihmën dhe kontributin tuaj të vyer!

Pjesa 1

Pozita: _____

Mosha: _____ vjeçar,

Gjinia M ☐ F ☐

1. A jeni anëtarë i familjes së pronarit? Po ☐ Jo ☐
2. Prej sa vitesh është themeluar kompania juaj? _____
3. Nga cili vit e kontrollon familja biznesin tuaj? _____
4. Cila gjeneratë është duke udhëhequr me biznesin? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
5. Niveli i arsimit tuaj? Fillor ☐ Mesëm ☐ Bachelor ☐ Master ☐ Doktorarurë ☐
6. Cila është mosha e menaxherit?
< 30 ☐ 30 – 45 ☐ 45 – 60 ☐ > 60 ☐

Pjesa 2

1. Sa veprimtari i kryen kompania juaj? _____
2. Cila është veprimtaria kryesore e kompanisë tuaj?
☐ Prodhim
☐ Tregti
☐ Shërbim
☐ Konsulencë
☐ Tjetër
Specifiko: _____
3. Sa punëtorë i ka kompania juaj?
☐ 1 – 9
☐ 9 – 49
☐ 49 – 250
☐ Mbi 250
4. Sa është qarkullimi mesatar për një vitë?
☐ Deri 100.000€
☐ 100.000€ - 1000.000€
☐ 100.000.000€ - 5.000.000€

☐ Mbi 5.000.000€

5. A i eksporton ndërmarrja juaj produktet apo shërbimet e saja?

PO ☐ JO ☐

6. Nga kush menaxhohet ndërmarrja juaj?

☐ Pronari është edhe udhëheqës.

☐ Anëtarët e familjes

☐ Menaxher i jashtëm

☐ Tjetër, specifiko _____

7. Cili është lloji i pronësisë së kompanisë tuaj?

☐ Shqiptarë

☐ E huaj

☐ E përbashkët

8. Cili është burimi i financimit të ndryshimeve të mundshme në kompaninë tuaj?

☐ Kursimet familjare

☐ Buxheti i ndarë nga fitimi

☐ Banka (Kredia)

☐ Aksionarët e tjerë.

☐ Tjetër, specifiko _____

9. Dua të di më shumë rreth organizimit të përgjithshëm të kompanisë suaj.

Ju lutem rrethoni nga 1– 5 varësisht sa jeni dakord me pohimet e mëposhtme.

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Plotësisht
A ka pësuar ndryshime struktura menaxheriale që nga themelimi	•	•	•	•	•
A kanë pësuar ndryshime produktet apo shërbimet që nga themelimi	•	•	•	•	•

A është i caktuar menaxheri i cili mirret me punët operative të biznesit	•	•	•	•	•
Shpeshë janë ndryshuar politikat e shitjes për të qenë konkurente ne treg	•	•	•	•	•
Jeni në gjendje t'i plotësoni kërkesat dhe nevojat e konsumatorëve	•	•	•	•	•
Sa mund t'i parashikoni veprimet e konkurrentëve	•	•	•	•	•
Sa është i sofistikuar sistemi i prodhimitarisë	•	•	•	•	•
Secili person në kompani i ka të qarta detyrat dhe përgjegjësit e veta	•	•	•	•	•
Biznesi është rritur vazhdimisht falë hulumtimit dhe plotësimit të nevojave të konsumatorëve, me produkte dhe shërbime cilësore	•	•	•	•	•

10. Ndërlidhja e familjes me biznesin? Sa pajtoheni me pohimet e mëposhtme nga 1 deri 5.

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Plotësisht
Të gjithë anëtarët e familjes e ndajnë të njëjtin vizion për biznesin e tyre dhe ndihen krenar që janë pjesë e biznesit	•	•	•	•	•
Të gjithë anëtarët e familjes angazhohen dhe bëjnë dakord për realizimin e qëllimeve të biznesit	•	•	•	•	•
Anëtarët e familjes janë në gjendje të shpenzojnë të gjitha kursimet e tyre në interes të biznesit	•	•	•	•	•
Familja përpaket që në vazhdimësi ta ketë nën kontroll biznesin	•	•	•	•	•

Menaxheri kryesor ka përparësi edhe në zgjidhjen e problemeve në familje	•	•	•	•	•
Problemet dhe shpenzimet e familjes çdo herë mbulohen nga biznesi	•	•	•	•	•
Menaxheri kryesorë dhe anëtarët e tjerë të familjes e mbështesin vazhdimisht njëri tjetrin	•	•	•	•	•
Anëtarët e familjes kanë edhe marrëdhënie të ngushta shoqërore	•	•	•	•	•
Anëtarëte familjes shpesh e vizitojnë njëri tjetrin	•	•	•	•	•
Problemet e familjes ndikojnë dukshëm në biznes	•	•	•	•	•
Menaxherët dhe anëtarët e familjes nuk paguhet me rrogë por marrin mjete financiare aq sa iu nevojiten	•	•	•	•	•
Shkollimi i anëtarëve të familjes paguhet nga biznesi pa kushte	•	•	•	•	•

11. A mban familja takime joformale në të cilat diskutohen çështjet familjare dhe të biznesit?

- ☐ JO
- ☐ PO, sa herë në vitë _____
- ☐

12. A organizon familja apo menaxhmenti takime formale në të cilat çështjet e familjes dhe biznesin diskutohen në bazë të një agjende të caktuar?

- ☐ JO
- ☐ PO, sa herë në vit _____

13. A ekziston në kompaninë tuaj një përfaqësues i anëtarëve që nuk janë pjesë e biznesit?

☐ PO

☐ JO

14. Pyetjet e mëposhtme kanë të bëjnë me punësimin e anëtarëve të familjes?

	Niveli Arsimimit	Mosha më e madhe	Aftësia Menaxheriale	Simpatia Familjare	Votat e Familjes
Si është caktuar menaxheri i kompanisë tuaj	•	•	•	•	•
Cili anëtar i familjes i merr vendimet për ndryshime në kompani	•	•	•	•	•
Si punësohen anëtarët e familjes në kompani	•	•	•	•	•
Si delegohen punët dhe përgjegjësitë në kompaninë tuaj	•	•	•	•	•
Si përcaktohet paga e anëtarëve të familjes në kompaninë tuaj	•	•	•	•	•
Si përcaktohet besimi në anëtarët e familjes	•	•	•	•	•

Pjesa e 3: Performanca dhe Suksesi i kompanisë

Në këtë pjesë do të marrim informacion rreth performancës dhe rreth faktorëve që kanë ndikuar në suksesin e kompanisë tuaj.

1. Sa pajtoheni me hipotezat e ngritura në tabelën e mëposhtme, rumbullakëso numrat nga 1 – 5

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Plotësisht
Sa më i madh në moshë të jetë menaxheri i biznesit familjar, aq më shumë sukses do të ketë biznesi dhe aq më e lartë do të jetë përfitueshmëria e tij.	1	2	3	4	5
Menaxherët meshkuj të bizneseve familjare sigurojnë një përfitueshmëri më të madhe për biznesin dhe kanë më shumë sukses se sa menaxheret femra.	1	2	3	4	5
Menaxherët e bizneseve familjare të bazuara në shtëpi kanë më pak sukses dhe përfitueshmëri më të ulët se sa bizneset e tjera familjare që e kanë vendndodhjen jashtë shtëpise.	1	2	3	4	5
Menaxherët e bizneseve familjare më të vjetra kanë më shumë përfitueshmëri dhe sukses në bizneset familjare.	1	2	3	4	5
Bizneset familjare me një shumë të madhe kapitale do të kenë përfitueshmëri më të lartë dhe më shumë sukses në bizneset familjare.	1	2	3	4	5
Bizneset familjare me problem sa i takon likuiditeteve do të kenë me pak përfitueshmëri dhe më pak sukses sa i takon biznesit familjar.	1	2	3	4	5
Ndryshimi i stilit të menaxhimit nga ai klasik në stilin kreativ të menaxhimit ndihmon në rritjen e biznesit me hapa me të shpejt dhe në qëndrimin si konkurrent i fort në treg.	1	2	3	4	5
Lokacioni i biznesit ka një ndikim shumë të madh në rritjen e suksesit dhe profitit	1	2	3	4	5

2. Sa janë arritur qëllimet e profitabilitetit në kompaninë tuaj për tre vitet e fundit?

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Plotësisht
Rritja e Shitjeve	•	•	•	•	•
Profitabiliteti	•	•	•	•	•
Kthimi mbi Kapitalin e Investuar	•	•	•	•	•
Rritja e Vlerës së Kompanisë	•	•	•	•	•
Hapja e pikave të reja të shitjes	•	•	•	•	•

3. Cilat janë ndryshimet që i ka bërë kompania juaj në tre vitet e fundit me qëllim të realizimit dhe rritjes së profitit?

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Plotësisht
Është bërë ndryshim në politikat e shitjes	•	•	•	•	•
Është investuar në rritjen e cilësisë së produkteve apo shërbimeve	•	•	•	•	•
Është hapur një linjë e re e prodhimit apo shërbimit	•	•	•	•	•
Është hapur një pikë e re e shitjes	•	•	•	•	•
Kemi angazhuar menaxher profesionist	•	•	•	•	•
I kemi ndryshuar metodat e punës	•	•	•	•	•
Është bërë ndryshimi i veprimtarisë	•	•	•	•	•
Është krijuar një veprimtari e re në kompaninë tonë	•	•	•	•	•

4. Cilët janë indikatorët për matjen e performancës në ndërmarrjen tuaj?

- ☐ Qarkullimi i shitjes
- ☐ Numri i konsumatorëve
- ☐ Përqinda e pjesëmarrjes në treg
- ☐ Tjetër, specifikoj _____

5. Cila është pozita juaj në krahasim me bizneset konkurruese me veprimtari të ngjajshme sipas të dhënave të mëposhtme?

	Shumë më e ulët	Pak më e ulët	E Njëjtë	E lartë	Shumë më e lart
Emri i mirë i Kompanisë	•	•	•	•	•
Madhësia e Kompanisë	•	•	•	•	•
Menaxhimi i Kompanisë dhe stafi profesional	•	•	•	•	•
Qarkullimi i shitjes	•	•	•	•	•
Çmimi i Produkteve dhe Shërbimeve	•	•	•	•	•
Cilësia e produkteve dhe Shërbimeve	•	•	•	•	•
Pëdorimi i teknologjisë së avancuar	•	•	•	•	•
Likuiditeti i kompanisë	•	•	•	•	•

6. Ju lutem rrethoni nga 1– 5 shkallën me të cilën pajtoheni me pohimet e mëposhtme sa i përket profitit të biznesit tuaj.

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Plotësisht
Përfitimi i biznesit është i bazuar në çmime të larta për produkte dhe shërbime në krahasim me konkurrencën	•	•	•	•	•
Përfitimi i biznesit është i bazuar në shpenzime më të ulëta në krahasim me konkurrencën	•	•	•	•	•
Të hyrat kryesore janë nga qarkullimi vendor	•	•	•	•	•
Mungesa e burimeve financiare nganjëherë ka pamundësuar investime fitimprurëse	•	•	•	•	•
Borxhi afatgjatë nuk aplikohet në biznesin tonë	•	•	•	•	•
Ndryshimet në produkte dhe në përdorimin e teknologjisë së pari realisohehen nga biznesi juaj.	•	•	•	•	•
Ju jeni ata të cilet e ndiqni konkurrencën në pamundësi për të vepruar i pari me	•	•	•	•	•

ndryshime					
Biznesi juaj vazhdimisht është i nagazhuar në kërkim dhe zhvillim të produkteve dhe shërbimeve të reja	•	•	•	•	•
Lidhja e partneritetit me personat të jashtëm të familjes është e mundur për të krijuar një kapital shtesë	•	•	•	•	•
Investimet e reja zakonisht janë financuar nga kreditë vendore	•	•	•	•	•

7. Sa është përqindja mesatare e fitimit për tri vitet e fundit në kompaninë tuaj?

☐ Max 5% ☐ 5 – 10 % ☐ 10 – 15% ☐ 15 – 20 ☐ Mbi 20%

8. Sa është transparent menaxheri i kompanisë me anëtarët tjerë të familjes, dhe sa ka njohuri rreth nevojave të kompanisë?

	Aspak 1	Pak 2	Deri diku 3	Shumë 4	Plotësisht 5
A jane publike pasqyrat financiare te kompanisë për të gjithë anëtarët e familjes	•	•	•	•	•
A kanë njohuri anëtarët e familjes për pasurinë dhe detyrimet e kompanisë	•	•	•	•	•
Buxheti i kompanisë a është i ndarë me shpenzimet e familjes	•	•	•	•	•
A ekziston një rregullore e punës e shkruar në kompanin tuaj	•	•	•	•	•
A zbatohen rregullat njejtë nga i gjithë stafi punues	•	•	•	•	•
A i kushtohet rëndësi trajnimit të stafit punues nga kompania juaj	•	•	•	•	•
A keni menaxherë të aftë që t’ia delegoni menaxhimin e kompanisë tuaj për kohë më të gjatë se një muaj në rast nevojë urgjente	•	•	•	•	•
A konsultoheni me anëtarët e tjerë të familjes për marrjen e vendimeve rreth kompanisë	•	•	•	•	•
A keni strukturë të ndërtuar të menaxhimit	•	•	•	•	•

A kërkoni ndonjëherë ide të reja nga ekspertët e lëmisë suaj apo nga personat me më shumë përvojë	•	•	•	•	•
A mendoni që në të ardhmen produktet tuaja mund të jenë konkurente në tregjet ndërkombëtare	•	•	•	•	•
A është i nevojshëm në kompaninë tuaj një plan i marketingut	•	•	•	•	•

9. Sa kanë pasur ndikim faktorët e mëposhtëm në suksesin ose mos suksesin e kompanisë tuaj?

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Ndikim të madh
Mungesa e personelit të kualifikuar	•	•	•	•	•
Mungesa e mjeteve financiare	•	•	•	•	•
Mungesa e informacionit për tregje të reja	•	•	•	•	•
Mungesa e partnerëve afarist	•	•	•	•	•

10. Sa jeni të kënaqur me kushtet që iu kanë ofruar nga institucionet e qeverisë së Kosovës në çështjet e mëposhtme që lidhen me biznesin tuaj? Rrethoni nga 1 deri në 5 pohimet e mëposhtme.

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Plotësisht
Procedurat e regjistrimit të biznesit janë shumë të lehta dhe të favorshme	•	•	•	•	•
Ndryshimi i normave të TVSH-së ka ndikuar pozitivisht në biznesin tonë	•	•	•	•	•
Fiskalizimi i të gjitha ndërmarrjeve ka ndikuar pozitivisht në biznesin tonë	•	•	•	•	•
Tatimi për makineritë prodhuese e ka ulur dukshëm fitimin tonë.	•	•	•	•	•
Normat e tatimit janë të favorshme dhe të përballueshme për biznesin tonë	•	•	•	•	•
Kontrollet e shpeshta nga ATK-ja	•	•	•	•	•

ndikojnë në rregullimin e gjendjes së biznesit					
Shperndarja e granteve nga qeveria ndihmon në zhvillimin e biznesit tone	•	•	•	•	•
Ligji për pregatitjen e pasqyrave financiare të NVM-ve sipas SNRF-ve e ndihmon biznesin tone për të ardhmen	•	•	•	•	•
Fiskalizimi i ndermarrjeve nga një numër shume i vogel i bizneseve i ka demtuar bizneset	•	•	•	•	•

Pjesa 4 : E ardhmja e Kompanisë

1. Kjo pjesë e pyetësorit kërkon informacion rreth të ardhmes dhe planit strategjik të biznesit tuaj familjar në përgjithësi.

	PO	JO
A ka kompania juaj plan strategjik për të ardhmen	•	•
A mund ta perballojë kompania juaj konkurrencën globale	•	•
A është duke menduar kompania juaj për shtimin e ndonjë linje të re prodhimi apo shërbimi	•	•
A shprehin ambicie anëtarët e familjes për të vazhduar veprimtarinë e biznesit familjar	•	•
A mendohet që kompaninë tuaj ta trashëgojnë brezat e ri	•	•
A është duke u trajnuar menaxheri i ri potencial në kompaninë tuaj	•	•
A keni ndonjë plan të shkruar në lidhje me transferimin e pronësisë në gjeneratën e ardhshme	•	•
A mendoni se kompania do të pësojë rënie me ndrrimin e menaxhimit nga brezi themelues ne brezin e ri	•	•
A mendoni se trashëgimtari i biznesit tuaj është i gatshëm ta marrë në menaxhim kompaninë me përgjegjësi të plot	•	•
A mendoni se Biznesi Familjar mund të ketë më shumë sukses dhe përfitueshmëri nëse menaxhohet nga ndonjë menaxherë jo i familjes në të ardhmen?	•	•
A janë të kënaqur anëtarët e familjes me menaxherin e ri potencial	•	•

A keni ndarë një buxhet për të financuar pensionin e menaxherëve të vjetër	•	•
A egziston mundësia për zgjerimin e kompanisë me anëtarë të tjerë jo të familjes	•	•
A jeni dakord që anëtarët e familjes mund të punojnë në struktura menaxhuese të kompanisë vetëm nëse janë të kualifikuar dhe kanë aftësi përkatëse me pozitën	•	•
A ka kompania juaj buxhet të ndarë për ta realizuar planin strategjik në të ardhmen	•	•

3. Sipas jush kush do ta trashëgojë ndërmarrjen tuaj?

- ☐ Familja
- ☐ Familja dhe partnerët e tjerë
- ☐ Do ta shes ndërmarrjen
- ☐ Tjetër, specifiko _____

4. Çfarë ndryshime parashikoni për biznesin tuaj familjar në të ardhmen sa i përket menaxhimit të kompanisë?

- ☐ Do vazhdojmë kështu si jemi
- ☐ Do angazhojmë një menaxher jo familjar
- ☐ Do instalojmë një qeverisje korporative
- ☐ Tjetër, _____ specifiko

5. Çfarë rëndësie kanë sfidat me të cilat po ballafaqohet biznesi juaj për të ardhmen?

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Rëndësi të madhe
Konkurrenca Jo lojale	•	•	•	•	•
Normat e larta të kamatave	•	•	•	•	•
Mallrat e importuara nga vendet e zhvilluara	•	•	•	•	•
Tatimet e larta	•	•	•	•	•

Tatimet për makinerit prodhuese	•	•	•	•	•
Stabiliteti politik i vendit	•	•	•	•	•
Zhvillimi i hovshëm teknologjikë	•	•	•	•	•
Investimet e huaja nga kompanite e mëdha ndërkombëtare	•	•	•	•	•

6. Çfarë duhet të ndërmarrë qeveria për t'i ndihmuar dhe përkrahur bizneset familjare?
Rrethoni nga 1 deri ne 5 varësisht si pajtoheni me pohimet e më poshtme.

	Aspak	Pak	Deri diku	Shumë	Plotësisht
Të hiqet dogana për makineritë prodhuese	1	2	3	4	5
Bizneset e reja të mos paguajnë tatim në 6 mujorin e parë	1	2	3	4	5
Të ndahen bizneset familjare si kategori e veçant e biznesit	1	2	3	4	5
T'i favorizojë bizneset që kanë numër të madh të të punësuarve	1	2	3	4	5
Të japë përkrahje për bizneset që orientohen drejt prodhimit duke ofruar grante për investimet në makineri prodhuese	1	2	3	4	5
T'i mbrojnë prodhimet e mjaftueshme vendore nga importi, përmes dhënies së donacioneve duke bërë që këto produkte të jenë konkurruese me produktet e importuara	1	2	3	4	5
Të luftohet konkurrenca jolojale	1	2	3	4	5
Të ndikohet në uljen e normave të kamatës nga bankat, përmes ofrimit të sigurisë së mjaftueshme nga banka qendrore.	1	2	3	4	5
T'u rekomandojë investitorëve të huaj të bashkëpunojnë me bizneset vendore dhe tu ofrohet kushte për investim	1	2	3	4	5
Të krijojë kushte për investitorët tanë prodhues nga diaspora, duke u ofruar tokën, rrugën dhe shërbimet tjera të nevojshme	1	2	3	4	5
Të zbatohet ligji nga të gjitha bizneset në mënyrë të njëjtë, të mos favorizohen bizneset nga politika	1	2	3	4	5
Të ketë sa më shpesh kontroll të cilësisë, sidomos tek ndërmarrjet prodhuese	1	2	3	4	5

Pyetësi online.

<http://ëëë.surveey.com/SurveyStart.aspx?lang=2&surv=44923ca707ba44789ad95ba81461e07f>

INTERVISTA

Qëllimi i kësaj interviste është matja e qëndrimeve të ekonomistëve të ndryshëm rreth Bizneseve Familjare për të ndihmuar në përfundimin e punimit doktoral: “Zhvillimi i Biznesit Familjar në Kosovë, mundësi për rritjen ekonomike të vendit - Prizreni”.

Të dhënat e fituara shërbejnë vetëm për hulumtim të punimit doktoral.

Të dhënat e të intervistuarve janë konfidenciale duke respektuar kodin e besueshmërisë.

JU falenderoj për bashkepunimin dhe kontributin tuaj.

Intervistuesi:_____ **Profesioni:**_____ **Mosha:**_____

Data e intervistës:_____

1. Cila është gjendja aktuale e Biznesit Familjar në Kosovë?
2. Cilët janë faktorët që e përcaktojnë suksesin e Biznesit Familjar?
3. Kur duhet të fillojë të mendojë menaxheri për trashëgimtarin e biznesit?
4. Si duhet të përcaktohet trashëgimtari për menaxhimin e Biznesit Familjar?
5. Sa ndikon Biznesi Familjar në rritjen e numrit të të punësuarve në Kosovë?
6. Sa ka rëndësi Biznesi Familjar në rritjen dhe zhvillimin ekonomik të vendit?
7. A mendoni se ndarja e Biznesit Familjar si kategori e veçantë ndikon në zhvillimin e kësaj kategorie të biznesit?
8. Cilat janë pengesat e Biznesit Familjar gjatë ushtrimit të veprimtarisë ekonomike?

9. A mendoni se Biznesi Familjar i Kosovës është konkurrent me Bizneset e vendeve te rajonit dhe BE-se?
10. Cili është kontributi i Qeverisë së Kosovës për t'i ndihmuar Bizneset Familjare?
11. Sa ndikon kjo kategori në zhvillimin ekonomik të vendit?
12. Qka mund të bëjë Qeveria e Kosovës për zhvillimin e biznesit familjar në Kosovë?