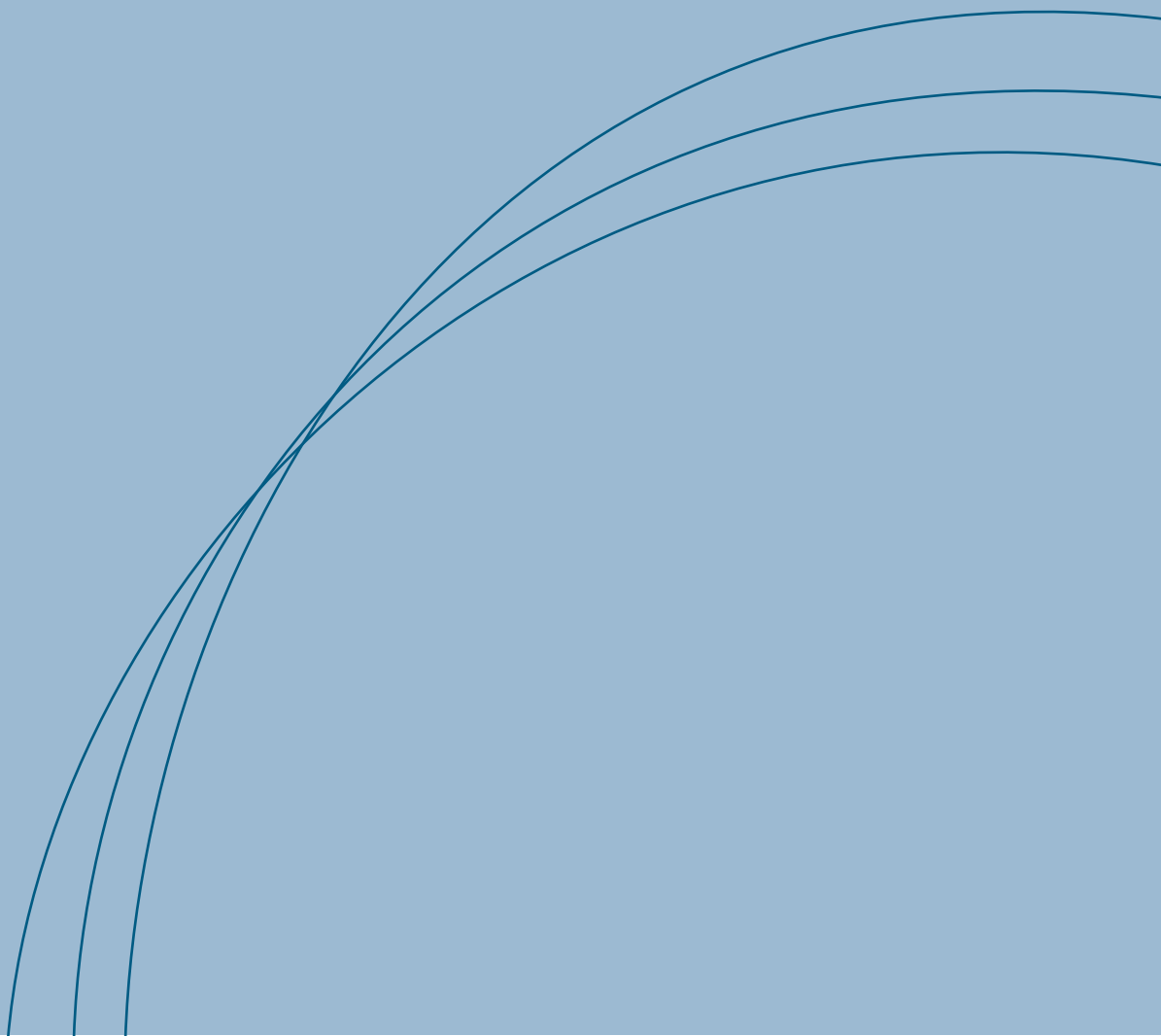


# Manual i IFC për qeverisjen e biznesit familjar

# **Manual i IFC për qeverisjen e biznesit familjar**



Botimi i pare: I përkthyer ne gjuhen angleze, franceze, spanjolle, portugeze, maqedone dhe në gjuhën shqipe.

Copyright © 2007 International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433  
United States of America

*Anëtar i Grupit të Bankës Botërore*

## Udhëzim

Manuali i IFC për qeverisjen e biznesit familjar (Manuali) është përpiluar nga stafi i International Finance Corporation (IFC). Mendimet dhe konkluzionet e prezantuara në këtë manual, në përgjithësi, nuk pasqyrojnë pikëpamjet e IFC, Grupit të Bankës Botërore, Bordit të drejtorëve të tij si dhe shteteve që i përfaqësojnë. Materiali i përmbledhur në këtë manual është përpiluar si udhëzim i përgjithshëm, por IFC dhe Grupi i Bankës Botërore nuk garantojnë për saktësinë e tij dhe nuk mbajnë përgjegjësi për pasojat e përdorimit të tij.

Materiali i ofruar në këtë punim është i mbrojtur me të drejtën e autorit. E drejta e autorit si dhe/ose transmetimi i pjesëve të këtij materiali, ose të materialit në përgjithësi, mund të jetë shkelje ligjore. IFC përkrah shpërndarjen e këtij publikimi dhe me këtë, jep leje që shfrytëzuesit e këtij punimi të kopjojnë pjesët e doracakut për nevojat personale, po jo për përdorim tregtar, pa asnjë të drejte për shitje, rishpërndarje, ose shumëfishim i materialeve nga ky manual. Çdo kopjim ose përdorim tjetër i këtij punimi duhet të lejohet apo aprovohet me shkrim nga IFC.



## Parathënie

Qëllimi i Manualit të IFC për qeverisjen e biznesit familjar është të ndihmojë stafin për investimet dhe shërbimin këshillimor të IFC në identifikimin dhe drejtimin e çështjeve themelore në biznesin familjar gjatë punës me klientët që kanë biznes familjar. Manuali mund të përdoret gjithashtu si material udhëheqës për klientët e IFC të cilët dëshirojnë të përforcojnë më tepër praktikën qeverisëse të biznesit familjar. Ky manual plotëson mjetet Metodologjike të Qeverisjes së Korporatave të IFC për kompanitë familjare që po përdoren nga IFC për të vlerësuar qeverisjen e biznesit familjar të klientëve të tyre.

Ky Manual nuk është menduar si libër referimi i përgjithshëm në qeverisjen e biznesit familjar. Gjithashtu, ai nuk përbën zëvendësues për këshillim individual që mund të ofrohet nga konsulentë të kualifikuar në biznesin familjar si dhe nga profesionistë ligjor dhe financiarë. Më saktë, ne përpiqemi të japim një pasqyrë të saktë dhe praktike të komponentëve kryesorë të qeverisjes së korporatave në biznesin familjar, me metoda të sygjera në dilemat e zakonshme gjatë qeverisjes së biznesit familjar. Detajet të mëtejshme mbi çështjet e diskutuara në Manual, më gjerësisht mund të gjenden në literaturën e poshtë shënuar në fund të faqeve si dhe në bibliografinë që gjendet në fund të këtij Manuali.

Ky Manual është përpiluar nga Sanaa Abouzaid, Corporate Governance Officer në Investor & Corporate Practice të International Finance Corporation (Korporatës ndërkombëtare financiare). Për çdo pyetje ose koment lidhur me përmbajtjen e Manualit mund të kontaktoni në këtë adresë:

Sanaa Abouzaid  
Investor & Corporate Practice  
Corporate Governance Department  
International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A  
Telefoni: 202-458-1614  
Email-i: [sabouzaid@ifc.org](mailto:sabouzaid@ifc.org)



# Tabela e Përmbajtjes

## **HYRJE ..... 79**

1. Biznesi familjar, përkufizimet dhe veçoritë – anët e forta dhe të dobëta ..... 80
2. Etapat e rritjes së biznesit familjar ..... 82
  - 2.1. Themeluesi(t) ..... 83
  - 2.2. Partneriteti me motrën/vëllanë ..... 83
  - 2.3. Konfederata kushërinjsh ..... 83

## **PJESA I:**

### **ROLET E ANËTARËVE TË FAMILJES NË QEVERISJEN E BIZNESIT TË TYRE .. 85**

1. Pronarët (Aksionerët) ..... 85
2. Manaxherët (Manaxherët e Lartë) ..... 86
3. Drejtorët (Bordi i drejtorëve) ..... 87
4. Anëtarët e familjes (Familja dhe institucionet e saj) ..... 87

## **PJESA II:**

### **QEVERISJA FAMILJARE ..... 89**

1. Themelimi familjar ..... 90
  - 1.1. Politikat e punësimit të anëtarëve të familjes ..... 91
  - 1.2. Politikat e aksioneve të anëtarëve të familjes ..... 96
2. Institucionet e qeverisjes familjare ..... 97
  - 2.1. Asamblea familjare ..... 98
  - 2.2. Këshilli familjar ..... 99
  - 2.3. Zyra familjare ..... 101
  - 2.4. Institucione të tjera familjare ..... 102

## **Pjesa III:**

### **BORDI I DREJTORËVE NË BIZNESIN FAMILJAR ..... 107**

1. Bordet Këshillimore ..... 108
  - 1.1. Përkufizimi dhe roli i Bordit Këshillimor ..... 108
  - 1.2. Përbërja e Bordit Këshillimor ..... 109
  - 1.3. Avantazhet dhe Disavantazhet e Bordit Këshillimor ..... 109
2. Bordi i drejtorëve ..... 111
  - 2.1. Roli i Bordit të drejtorëve ..... 111
  - 2.2. Përbërja e bordit të drejtorëve ..... 111
  - 2.3. Detyrat e drejtorëve ..... 113





3. Drejtorët e pavarur .....	113
3.1. Rëndësia e drejtorëve të pavarur .....	113
3.2. Përkufizimi i pavarësisë së drejtorëve .....	115

**Pjesa IV:**

**MANAXHIMI I LARTË NË BIZNESIN FAMILJAR ..... 117**

1. Manaxherë nga familja kundër manaxherëve jashtë familjes .....	117
2. Trashëgimi i CEOs dhe Manaxherit të Lartë .....	120
2.1. Rëndësia e një plani zyrtar për trashëgimin e Manaxhimit të Lartë .....	121
2.2. Hapat e një plani formal për trashëgimin e CEOs .....	121

**Pjesa V:**

**SHFAQJA E BIZNESIT FAMILJAR NË PUBLIK ..... 123**

1. Pse të shfaqeni në publik? Pse jo? .....	123
1.1. Avantazhet e shfaqjes në publik të biznesit familjar .....	123
1.2. Disavantazhet e shfaqjes në publik të biznesit familjar .....	124
2. Përgatitja për një IPO .....	125

**KONKLUZIONE..... 127**

**BIBLIOGRAFI..... 128**



## HYRJE

Biznesi familjar përbën formën më mbizotëruese dhe më të vjetër të organizimit të biznesit. Në shumë vende, biznesi familjar përfaqëson më shumë se 70 përqind të biznesit në përgjithësi dhe luan një rol kryesor në zhvillimin ekonomik dhe në forcën e punës. Për shembull, në Spanjë rreth 75 % biznesit është në pronësi familjare dhe mesatarisht kontribuojnë me 65 % në GDP-në shtetërore.<sup>1</sup> Në mënyrë të ngjashme, biznesi familjar kontribuon me rreth 60 % në grumbullimin e përgjithshëm të GDP-ës së Amerikës Latine.<sup>2</sup>

Biznesi familjar varion nga ndërmarrjet e vogla dhe mesatare dhe deri në konglomerate të mëdha që operojnë në një numër të madh së industrive të ndryshme dhe në shtete të ndryshme. Disa prej bizneseve familjare më të njohura janë: Salvatore Ferragamo, Benetton dhe Fiat Group në Itali; L’Oreal, Carrefour Group, LVMH dhe Michelin në Francë; Samsung, Hyundai Motor dhe LG Group në Koreën Jugore; BMW dhe Siemens në Gjermani; Kikkoman dhe Ito-Yokado në Japoni; si dhe Ford Motors Co dhe Wal-Mart Stores në Shtetet e Bashkuara.

Është fakt që shumica e bizneseve familjare është me kohëzgjatje shumë të shkurtër, sepse themeluesi i tij e ndërpret qeverisjen, 95 përqindja e bizneseve familjare dështon dhe nuk e tejkalon brezin e tretë të pronarëve.<sup>3</sup> 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 së familjes të zmadhuar në numër. Biznesi familjar mund të zmadhojë probabilitetin për mbijetesën duke futur një strukturë qeverisëse në të dhe duke filluar porçesin arsimor të brezave të ardhshëm në këtë fushë të punës.

Ky manual do të fokusohet në punën e një sfidë unike të qeverisjes në korporatë me të cilën qaset biznesi familjar dhe jep propozime për strukturat dhe praktikatat që mund të lehtësojnë këto sfida dhe që mund të sigurojnë zbatueshmëri në biznes. Manuali jep një perspektivë ndërkombëtare sepse fokusohet në karakteristikat e biznesit familjar të vëzhguara në botë. Strukturat qeverisëse të sugjeruara në Manual duhet të adaptohen sipas kërkesave lokale dhe rregulloreve të biznesit familjar para se të aplikohen në një shtet.

<sup>1</sup> Rrjeti i Biznesit Familjar, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

<sup>2</sup> Rrjeti i Biznesit Familjar, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

<sup>3</sup> Rrjeti i Biznesit Familjar, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).



## 1- Biznesi familjar, përkufizimi dhe veçoritë– Fuqitë dhe dobësitë

**Përkufizim:** Në këtë Manual, përshkruhet një biznes familjar në të cilin votat mazhorancës gjenden nën kontrollin e familjes, duke e përfshirë dhe themeluesin(themeluesit) që dëshiron që biznesin familjar ta trashëgojnë pasardhësit e tij. Termat ”biznesi familjar”, ”firma familjare”, ”biznesi në pronën familjare”, ”kompania në pronën familjare” në këtë Manual do të zëvendësohen duke i kushtuar kujdes biznesit familjar.

**Fuqitë:** Rezultatet e disa studimeve të shitjes, përfitimit dhe masave tjera të zhvillimit tregojnë se kompanitë në pronën familjare punojnë me sukses më të mirë se konkurrenca që nuk gjendet në duart familjare.<sup>4</sup> Studimi i bërë për Newsweek-un nga ana e Thomson Financial krahason 6 indekse kryesore të ardhshme për firmat familjare rivale në Evropë dhe konkludon që kompanitë familjare tregojnë më shumë sukses në gjithë indekset, prej FTSE në Londër deri në IBEX në Madrid. Thomson Financial krijoi një indeks unik, që vlen edhe për firmat familjare edhe për ato që nuk janë familjare në ç’do shtet, duke i përfshirë 10 vite të fundit deri në dhjetor të vitit 2003. Në Gjermani ky indeks ka arritur vlerën prej 206 %, ndërkohë që firmat jo-familjare janë rritur vetëm 47 %. Në Francë, indeksi i firmave familjare është rritur në vlerën prej 203 %, ndërkohë që rivalët kanë shënuar një rritje me një vlerë vetëm 76 %. Biznesi familjar gjithashtu tregoi sukses më të madh edhe në Zvicër, Spanjë, Britani dhe Itali.<sup>5</sup>

Kjo performancë e lartë është rezultat i fuqisë të pandarë që ekziston në biznesin familjar e cila nuk ekziston te konkurrenca. Disa prej këtyre fuqive janë:<sup>6</sup>

- *Angazhimi.* Familja – si pronar i biznesit – tregon dedikim tepër të lartë për rritjen e biznesit, mirëqënien dhe dorëzimin e punës brezave më të rinj. Si rezultat, shumë anëtarë të një familje identifikohen me kompaninë dhe në të njëjtën kohë janë të gatshëm të punojnë më tepër dhe ta riinvestojnë në pjesën e fitimit të tyre në biznesin duke e

<sup>4</sup> Denis Leach dhe John Leahy, ”Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies”, *Economic Journal*, 1991.

<sup>5</sup> Newsweek, [www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek](http://www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek).

<sup>6</sup> Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000); John Ward, ”The Family Business Advantage: Unconventional Strategy”, *Families in Business*, 2002.

avancuar zhvillimin në mënyrë afatgjate. Gjatë punës me klientët që posedojnë biznes familjar, IFC i çmon së tepërmi ekzistimin e aksionistëve të dedikuar në bërthamën e kompanisë.

- *Vijueshmëria e njohurive.* Familjet që merren me biznes e kanë në radhën e parë dhënien e njohurive, eksperiencës dhe aftësive të akumuluar gjeneratave të reja. Shumë anëtarë të një familjeje marrin pjesë në punën e biznesit familjar prej moshës shumë të re. Kjo e zmadhon nivelin e angazhimit dhe mundëson zhvillimin e mjeteve të nevojshme për punën e tyre familjare.
- *Serioziteti dhe krenaria.* Për shkak të ruajtjes së emrit dhe reputacionit të biznesit familjar, që është i ndërlidhur me produktet dhe shërbimin (shërbimet) që ofrojnë, ato mundohen që të rrisin cilësinë e prodhimit dhe që të ruajnë marrëdhëniet me partnerët të tyre (klientët, ekonomistët, punëtorët, bashkimit, etj.).

**Dobësitë ( anët e dobëta ) :** Më sa duket, veçoria më e përmendur në lidhje me biznesin familjar është ajo që shumica e tyre dështojnë punën në një periudhë afatgjatë. Dhe me të vërtet, dy të tretat deri në tre të katërtat e bizneseve familjare dështojnë ose shiten nga themeluesi (themeluesit) gjatë zotërimit të tyre. Vetëm 5 deri në 15 % vazhdojnë me punën në duart e gjeneratës së tretë të themeluesve.<sup>7</sup>

Përqindja e lartë e dështimit të bizneseve familjare i përket një numri të madh të shkaqeve. Disa prej tyre u takojnë shkaqeve për shkak të cilëve çdo biznes tjetër do të dështonte siç janë: drejtimi i papërshtatshëm, financa të pamjaftueshme, kontrolli i çmimit i papërshtatshëm, si dhe industria dhe makro-kushtet në treg. Por, biznesi familjar gjithashtu tregon dhe disa dobësi të rëndësishme për natyrën e tyre. Disa prej këtyre janë:

- *Kompleksitet.* Biznesi familjar është zakonisht më kompleks nga aspekti i mënyrës së drejtimit të punës, prej atij të kompetencës, për shkak të ekzistimit të një variabilitetit të ri: familjes. Duke i shtuar edhe emocionet si dhe çështjet familjare në punë zmadhohet kompleksiviteti i çështjeve me të cilat zhvillohet puna. Në ndryshim nga bizneset e tjera, anëtarët e familjes luajnë role të ndryshme gjatë punës, gjë që

<sup>7</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).



ndonjëherë mund të çojë deri te mos drejtimin e iniciativës së anëtarëve të ndryshëm të familjes. Kjo çështje do të diskutohet më thellë në Seksionin I të këtij Manuali.

- *Joformaliteti.* Për shkak se shumica e bizneseve familjare është e drejtuar nga anëtarët e familjes (të paktën gjatë dy brezave të parë), zakonisht ekziston pak interes për shpërndarjen e saktë të detyrimeve dhe procedurave gjatë punës. Siç rritet numri i anëtarëve të familjes dhe siç rritet puna, kjo situatë mund të shkaktojë një numër të madh të jo efikasitetit dhe konflikteve të brendshme që mund t'i kërcënohen punës në vazhdim.
- *Mungesa e disiplinës.* Një numër i madh i bizneseve nuk i kushtojnë përkujdesje të nevojshme çështjeve kyçe strategjike siç janë: CEO (Drejtori ekzekutiv) dhe pozitat e tjera kyçe udhëheqëse për një varg planifikimesh, punësimi i anëtarëve të familjes në kompani, si dhe tërheqja dhe ruajtja e udhëheqësit të aftë të jashtëm. Zvarritja apo injorimi i disa rezolutave të rëndësishme strategjike mund të çojnë deri te dështimi i biznesit familjar.

## 2- Pjesët e rritjes së biznesit familjar

Për nevojat e përshkrimit dhe analizës së pjesëve të ndryshme që i kalon biznesi familjar janë zhvilluar disa modele. Në këtë Manual, ne do të përdorim modelin themelor të përbërë nga tre pjesë që e përbëjnë jetën e biznesit familjar në: (i) Pjesa e themeluesit /sve; (ii) Pjesa e partneritetit me motrën/vëllanë; dhe (iii) Konfederata e kushërinjve.<sup>8</sup> Meqenëse ky model mundëson një analizë të mirë të tri pjesëve të zhvillimit të biznesit familjar, ai nuk preferon që i gjithë biznesi familjar me siguri do të kalojë nëpër këto tri pjesë të zhvillimit. Për shembull, disa kompani do të humben gjatë pjesës së parë të kohëzgjatjes së tyre për shkak të falimentimit ose të ngjitjes me ndonjë firmë tjetër.

Evoluimi i pronës dhe udhëheqjes në shumicën e bizneseve familjare kalon këto etapa:

---

<sup>8</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

## 2.1. Pjesa 1: Themeluesi/t (Pronari/ët që ka kontroll të plotë)

Kjo është pjesa fillestare në ekzistencën e biznesit familjar. Biznesi është në tërësi

në pronën dhe nën udhëheqjen e themeluesit/ve. Shumica e themeluesve kërkojnë këshillë nga një numër i vogël këshilltarësh të jashtëm /ose bashkëpunëtorëve, por, me gjithë atë shumica e vendimeve kyçe do të sillen nga vetë pronari/ët. Kjo pjesë, zakonisht karakterizohet me angazhim serioz të themeluesit/ve për suksesshmërinë e kompanisë së tyre me një strukturë së udhëheqjes relativisht të thjeshtë. Në përgjithësi, kjo pjesë përmban çështje të kufizuara të qeverisjes së korporatave në krahasim me dy pjesët që vijojnë, sepse edhe kontrolli edhe prona mbi kompaninë janë ende në duart e personit/ve të njëjtë themeluesit/ve. Çështja me e rëndësishme që do të bien mbi themeluesin/t ndoshta do të ishte planifikimi i trashëgimisë. Për mbijetesën e biznesit familjar gjatë pjesëve që vijojnë themeluesi/t duhet të bëjë përpjekje të detyrueshme në planifikimin e trashëgimisë dhe përgatitja e trashëguesit/ve të kompanisë.

## 2.2. Pjesa 2: Partneriteti me motrën/vëllanë

Në këtë pjesë, qeverisja dhe prona janë të transferuara mbi fëmijët e themeluesit/ve. Për shkak se u zmadhua numri i anëtarëve të familjes që marrin pjesë në kompaninë, qeverisja në përgjithësi fillon të bëhet relativisht me e ndërlikuar në krahasim me atë që ishte në pjesën e parë të ekzistimit të biznesit. Disa sfida më të zakonshme të partneritetit në këtë pjesë janë: mirëmbajtja e harmonisë midis motrave/vëllezërve, formalizmi i proceseve dhe procedurave të biznesit, vendosja e kanaleve të komunikimit efikas mes anëtarëve të familjes si dhe sigurimi i planit trashëgues për pozitat kryesore të udhëheqjes.

## 2.3. Pjesa 3: Konfederata kushërinjsh (Konsorciumi i kushërinjve ose Dinastia familjare)

Në këtë pjesë udhëheqja e biznesit bëhet edhe më e ndërlikuar sepse zmadhohet numri i anëtarëve të familjes që janë, në mënyrë direkte ose indirekte, të përfshirë në punën, duke i përfshirë këtu fëmijët e fëmijëve të pronarit, kushërinjtë, dhe bashkëshortët. Për shkak se një pjesë e madhe e anëtarëve u takojnë gjeneratave të ndryshme si dhe degëve të ndryshme të familjes, ato mund të kenë ide të ndryshme për punën e mëtejshme të kompanisë si dhe për strategjinë e përgjithshme të biznesit. Në vijim, çdo

konflikt që ka ekzistuar mjedis brezave të mëparshëm ka mundësi të mëdha të transmetohet në këtë brez të kushërinjve. Si pasojë, kjo pjesë përfshin shumicën e çështjeve qeverisëse. Disa prej çështjeve më të zakonshme me të cilat ballafaqohet biznesi familjar në këtë pjesë janë: punësimi i anëtarëve të familjes, të drejtat aksionere në familje, likuiditeti i aksioneve, rregulla mbi dividendët, roli i anëtarit të familjes në biznes si dhe vizioni dhe misioni familjar.

Në tabelën që vijon janë të përmbledhura çështjet kyçe të qeverisjes së korporatave me të cilat ballafaqohen anëtarët e familjes gjatë ciklit zhvillimor:<sup>9</sup>

Pjesa e pronës	Çështjet dominante aksionare
<b>Pjesa 1: Themeluesi(t)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tranzicioni i qeverisjes</li> <li>- Trashëgimi</li> <li>- Planifikimi i pronës</li> </ul>
<b>Pjesa 2: Partneriteti me motrën/vëllanë</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mirëmbajtja e punës si grup dhe harmonisë</li> <li>- Mbështetja e pronës familjare</li> <li>- Trashëgimi</li> </ul>
<b>Pjesa 3: Konfederata kushërinjve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Shpërndarja e kapitalit të korporatës: dividendit, borxhit dhe niveleve të fitimit</li> <li>- Likuiditeti aksionarësh</li> <li>- Zbërthimi i konflikteve në familje</li> <li>- Pjesëmarrja dhe roli i familjes</li> <li>- Vizioni dhe misioni familjar</li> <li>- Lidhja familjare me biznesin</li> </ul>

Secila pjesë përfaqëson sfida dhe çështje të ndryshme të cilat, nëse zgjidhen siç duhen, mund të garantojnë vazhdimësi të biznesit familjar. Shumica e kompanive në pronën familjare janë të suksesshme gjatë pjesës së parë të punës së tyre falë përpjekjeve të mëdha të bëra nga themeluesi(t) sepse ato janë të përfshirë në gjithë aspektet e punës. Por gjatë një afati të zgjatur bëhet e domosdoshme që të vendoset një strukturë udhëheqëse si dhe mekanizma të vërteta të cilat do të mundësojnë kanale komunikimeve efikase si dhe një përkufizim të saktë të roleve dhe shpresave të secilit person që është i involvuar në biznesin familjar.

<sup>9</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

# PJESA I:

## ROLET E ANËTARVE FAMILJAR NË UDHËHEQJEN E BIZNESIT TË TYRE

Në një biznes tipik jo-familjar, secili person i përfshirë mund të jetë punëtor, udhëheqës, pronar, drejtor, ose të ketë ndonjë kombinim të këtyre roleve. Por, në një biznes familjar, këto çështje janë më të ndërlikuara sepse një individ mund të ketë disa role dhe përgjegjësi. Këto role të shumëfishuara zakonisht janë të ndërlidhura me nxitjet e ndryshme, të cilat i zmadhojnë sfidat që i ballafaqon biznesi familjar të cilat nuk ekzistojnë te rivalët e tyre që nuk janë në pronën familjare.<sup>10</sup>

### 1- Pronarët (Aksionarët)

Pronarët e biznesit familjar posedojnë disa role dhe motive të cilët ndonjëherë mund të shkaktojnë opinione konflikte. Për shembull, një vendim për ri-investim të fitimit në kompani në vend të shpërndarjes së tij si dividendë, mund të pranohet ndryshe nga pronarët, varësisht nga pozita e tyre në biznes. Pronari që është i punësuar në biznesin familjar mund të mos ketë asgjë kundër këtij vendimi sepse është duke pranuar rrogë nga kompania. Por, kjo situatë do i dukej ndryshe pronarit i cili nuk është i punësuar në biznesin dhe i cili është i varur nga dividendi si mjet kryesor i të ardhurave. Ky pronar de facto do të ishte më tepër i interesuar në pranim të dividendëve më të shpeshta dhe më të larta.

Gjërat zakonisht bëhen më të ndërlikuara me zgjerimin e biznesit familjar dhe pozitave e ndryshme të pronarëve në biznesin, me nxitjet e ndryshme. Disa prej roleve të pronarit në biznesin familjar janë:

- Vetëm pronar.
- Pronar/udhëheqës.

<sup>10</sup> Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).



- Pronar/anëtar i familjes.
- Pronar/anëtar i familjes/udhëheqës.
- Pronar/drejtor.
- Pronar/anëtar i familjes/drejtor.
- Pronar/anëtar i familjes/udhëheqës.

## 2- Udhëheqësit (Udhëheqësit e Lartë)

Udhëheqësit e biznesit familjar gjithashtu do të jenë me motive të ndryshëm varësisht nga roli i tyre në punën. Çështje e zakonshme në këtë rast është trajtimi i jo i barabartë i udhëheqësve që janë familjarë dhe ato që nuk i takojnë familjes. Në shumë biznese familjare, pjesa ose gjithë udhëheqësit e lartë janë pikërisht të rezervuara për anëtarët e familjes. Kjo mund negativisht të implikojë mbi motivimin dhe punën e udhëheqësve të cilët nuk janë pjesë e familjes, dhe të cilët janë të vetëdijshëm se pa marrë parasysh punën e tyre, ata kurrë nuk do të bëhen pjesë e udhëheqjes së lartë në kompani. Si pasojë, një numër i madh i bizneseve familjare kanë problem që të tërheqin dhe mbajnë udhëheqësit e talentuar të cilët nuk i takojnë familjes. Vendosja e punësimit barabartë (për familjen si dhe për punëtorët që nuk i takojnë familjes) do të lehtësojë mbajtjen e punëtorëve më të mirë në biznesin familjar duke i motivuar dhe interesuar në zhvillimin e mëtejshëm të biznesit. Kjo rregullore do të kishte barazuar nxitjen e punëtorëve me performancën e tyre pa marrë parasysh nëse i takojnë familjes ose jo.

## 3- Drejtorët (Bordi i drejtorëve)

Kur flasim për pjesëmarrjen në borin, shumica e bizneseve familjarë i siguron këto vende për familjarët dhe në disa raste për disa persona që u beson a të cilët nuk janë pjesë e familjes. Kjo praktikë në përgjithësi përdoret si mënyrë për kontrollin familjar mbi udhëheqjen e biznesit. Dhe me të vërtetë, shumica e vendimeve zakonisht është e bërë nga drejtorët që janë dhe anëtar të familjes. Në shembullin e mëparshëm për shpërndarjen e dividendit, drejtorët të cilët i përkasin familjes, zakonisht e përmbajnë ri-investimin e fitimit me qëllim që ta zmadhojnë potencialin e kompanisë. Përkundrazi, drejtorët që i takojnë familjes, por nuk janë të punësuar në kompani me më shumë dëshirë do të vendosnin ndarjen e dividendit mes aksionarëve. Këto pikëpamje kontradiktore mund të çojnë deri te konflikti serioz në bord dhe të krijojë efekt negativ në funksionimin e tij.

## 4- Anëtarët e familjes (Familja dhe institucionet e saj)

Siç i përmendëm më parë, anëtarët e familjes mund të kenë detyrime, të drejta, konflikte dhe çështje të ndryshme në biznesin e tyre. Kjo situatë ndonjëherë mund ti drejtojë konfliktet dhe çështjet dhe të rrezikojë vazhdimësinë e punës familjare. Një çështje e cila mund ta zmadhojë numrin e konflikteve mes anëtarët e familjes është niveli i arritjes deri te informatat që kanë të bëjnë me kompaninë dhe aktivitetet e saj. Kjo çështje mund të jetë problematike pasi që anëtarët e familjes të cilët janë të përfshira në punën e biznesit kanë qasje të drejtpërdrejtë me informatat përsa kohë që ato që nuk janë direkt të përfshira në biznes nuk mund ti marrin informatat në të njëjtën mënyrë.<sup>11</sup> Biznesi familjar duhet të themelojë kanale të nevojshme komunikimi si dhe strukturat për informimin e familjes për çështjet e punës, strategjisë, sfidat si dhe direktivat të përgjithshme për drejtimin e biznesit.

### Përkufizimi i qeverisjes së korporatave

“Qeverisja e korporatave i drejtohet strukturave dhe proceseve që kanë të bëjnë me udhëheqjen dhe kontrollin mbi kompaninë. Qeverisja e korporatave është e ndërlidhur me marrëdhëniet mes udhëheqësit, bordit të drejtorëve, aksionerëve të vegjël dhe aksionerët e tjerë. Qeverisja e mire e korporatave ndihmon zhvillimin të pandërprerë ekonomik dhe zmadhon ekzekutimin e punës së kompanisë si dhe zmadhon investimin nga jashtë<sup>12</sup>”.

Ky përcaktim fokusohet në tre elemente kyçe:

- Drejtimi referon deri te gjithë vendimet që janë të ndërlidhur me strategjinë të përgjithshme të kompanisë siç janë: (i) vendimet strategjike afat-gjate; (ii) vendimet për zhvillime të mëdha; (iii) bashkimet dhe përvetësimet; dhe (iv) planifikimi i trashëgimisë dhe emërimi i udhëheqësve të lartë në pozitat kyçe, siç është CEO<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

<sup>12</sup> International Finance Corporation,  
<http://IFCln1.IFC.org/IFCext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

<sup>13</sup> CEO-Chief Executive Officer në përkëthim Shefi egzekutiv. (perkth.)

- Kontrolli referon deri te gjithë lëvizjet e duhura për mbikëqyrjen e punës së udhëheqësisë si dhe për ndjekjen e implementimit të vendimeve strategjike të lartë përmendura.

- Marrëdhënia ndërmjet trupave udhëheqës në firmë i drejtohet bashkëveprimi ndërmjet aksionerëve, drejtorëve në bord dhe udhëheqësit. Elementi i rëndësishëm në çdo strukturë të qeverisjes së korporatave është përcaktimi i qartë i roleve, detyrimeve, të drejtave si dhe pritjeve të secilit nga këto trupat udhëheqës.

Tre pjesët e mëposhtme të këtij Manuali do të fokusohen në trupat udhëheqës në biznesin familjar duke i përcaktuar rolet, të drejtat dhe detyrimeve të aksionerëve/anëtarëve të familjes, drejtorëve në bordin si dhe udhëheqësve.

Kjo pjesë shpjegoi se si disa çështje me të cilat ballafaqohet biznesi familjar formohen prej roleve të shumta që anëtarët i kanë. Këto çështje, të suplementuara me sfidat konstante me të cilat ballafaqohet secili biznes, e rëndojnë të mbijetuarit e biznesit familjar. Me siguri që ky është një prej shkaqeve primare për shkallën e lartë të dështimit të bizneseve familjare. Biznesi familjar gjithashtu mund ta zmadhojë shansin për mbijetim duke i kushtuar vëmendje të veçantë udhëheqjes dhe vendosjes së mekanizmave të nevojshme në këtë fushë. Për disa mekanizma do të diskutohet në vijim të këtij Manuali.

# PJESA II:

## UDHËHEQJA FAMILJARE

Aspekti familjar është ai që i ndan kompanitë familjare nga kompanitë konkurrenente. Si pasojë e kësaj, familja luan rolin kryesor në udhëheqjen e biznesit. Në fazat e para të themelimit të biznesit, shfaqet një numër i vogël konfliktesh sepse shumica e vendimeve bëhet nga themeluesi(t) sepse zëri i familjes është ende i unifikuar. Gjatë kohës, pasi familja kalon disa faza zhvillimi, brezat e rinj, në numër të zmadhuar, i bashkohen biznesit familjar. Kjo shkakton idetë dhe mendime të ndryshëm për udhëheqjen dhe strategjinë e biznesit. Në vazhdim, bëhet e domosdoshëm që të vendoset struktura e përcaktuar udhëheqjes e cila do të sjellë disiplinë midis anëtarëve të familjes, do të pengojë konflikte potenciale dhe do të sigurojë vazhdimësinë e punës. Struktura e mirë e udhëheqjes familjare do të qaset me:

Komunikimin e vlerave familjare, misionin dhe vizionin afatgjatë për gjithë anëtarët e familjes;  
Informimi i familjarëve (në radhë të parë të atyre të cilët nuk janë të përfshirë në biznesi) në lidhje me arritjet e mëdha në biznes, sfidat dhe përcaktimet strategjike;  
Komunikimin e rregullave dhe vendimeve që kanë të bëjnë me punësimin e familjarve, dividendet dhe përfitimet e tjera që i pranojnë zakonisht nga biznesi. Vendorsja e kanaleve formale komunikimi që do të lejojnë shmangien e ideve, aspiratave dhe çështjeve midis anëtarëve të familjes;  
Lejimin e anëtarëve të familjes që të takohen dhe të marrin vendime të domosdoshme.

Zhvillim i strukturës së tillë të udhëheqjes do të ndërtojë besimin mes anëtarëve të familjes (veçanërisht mes atyre që janë dhe atyre që nuk janë të përfshirë në biznes), dhe do të bashkojë familjen duke e zmadhuar shansin për zbatueshmërinë e biznesit. Përbërja kryesore e strukturës së udhëheqjes familjare është:

**Dekreti familjar** i cili nënvizon vizionin familjar, misionin dhe rregullat mbi marrëdhëniet e anëtarëve të familjes në biznes.

**Strukturat familjare**, të cilat mund të kenë forma dhe qëllime të ndryshme, p.sh. kuvendi familjar, këshilli familjar, dhe komisionet e ndryshme familjare.

## 1- Dekreti familjar

**Përkufizimi:** Dekreti familjar gjithashtu quhet dhe ‘Kredo Familjare’, ‘Protokolli familjar’, ‘Formulimi i parimeve familjare’, ‘Rregullat dhe vlerat familjare’, ‘Rregullat dhe normat familjare’ dhe ‘Plani strategjik familjar’. Dekreti familjar është formulim i principeve që i formulojnë angazhimet familjare ndaj vlerave bërthamore, vizioni dhe misioni i biznesit.<sup>14</sup> Dekreti gjithashtu i përkufizon rolet, përbërjen dhe fuqitë e trupave kryesorë të udhëheqjes në biznes: anëtarëve/aksionerëve, udhëheqësve dhe bordin e drejtorëve. Në vijim, dekreti familjar përcakton lidhjet mjedis trupave udhëheqës dhe mënyrës se si anëtarët e familjes mund të marrin pjesë në udhëheqjen e biznesit të tyre.<sup>15</sup>

Dekreti familjar përkrah dokument të gjallë që evoluon me rritjen e familjes dhe të biznesit. Si pasojë, është e domosdoshme që, rregullisht, të rinovohet dekreti me qëllim që të reflektohet çdo ndryshim në familje dhe/ose në biznes.

**Pjesët:** Forma dhe përbërja e dekretit familjar ndryshojnë prej një biznesi familjar te tjetri varësisht prej madhësisë e familjes, etapës zhvillimore si dhe pjesëmarrjes së anëtarëve të familjes në biznes. Mirëpo, familja tipike përbëhet prej elementeve në vijim:

Vlerave familjare, formulimit e misionit dhe vizionit.

Strukturave në familje, duke e përfshirë kuvendin familjar, komisionin për arsim, zyrën familjare, etj.

---

<sup>14</sup> Këto principet mund të jenë themelor (në fazën kurrë familja gjëndet në pjesën e parë të themelimit) por edhe me më tepër detaje dhe më specifike me rritjen e familjes.

<sup>15</sup> Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Daniela Montemerlo dhe John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, dhe John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998.).

Bordi i drejtorëve (si dhe bordi këshilltar në qoftë se ekziston).

Qeverisja e re.

Autoriteti, detyrimet dhe lidhjet mes familjes, bordit dhe qeverisjes së re.

Rregullave mbi pikat e rëndësishme familjare siç janë punësimi i anëtarëve të familjes, transferimi i aksioneve, trashëgimia e pozitës së CEO-së, etj.

Megjithëse shumica e kompanive familjare nuk posedon dekret formal, ato shpesh kanë një numër të rregullave dhe zakoneve të cilët i përcaktojnë të drejtat, detyrimet dhe pritjet nga anëtarët të familjes dhe trupave të tjera udhëheqjes në biznes. Me rritjen e familjes në numër, bëhet e domosdoshme që të zhvillohet dekreti formal në formën e shkruar i cili vlen për trupat udhëheqëse si dhe për anëtarët e familjes të përfshirë në biznes.

### 1.1. Rregullat mbi punësimin e anëtarëve të familjes

Një prej fushave më të rëndësishme në kushtetutën familjare paraqet përcaktimi i rregullave mbi punësimin e anëtarëve të familjes. Një numër i madh i bizneseve familjare të cilët nuk i vendosin rregullat mbi punësimin, kanë më tepër punëtorë që i takojnë familjes prej numrit që në fakt u duhet. Disa prej këtyre të punësuarve mund edhe mos jenë të përshtatshëm për vendin e punës që mbajnë në kompani. Edhe më keq, disa biznese familjare gjenden në pozitën që kryejnë punët që nuk kanë të bëjnë me biznesin primar ose i mbajnë disa degë të biznesit prej të cilave nuk ka fitim duke u mundur që secili anëtar i familjes të jetë i punësuar në kompani.

Pasi kalon etapa e partneritetit të shkallës së parë, midis motrave/vëllezërve, familjet duhet t'i përcaktojnë rregullat për punësimin e anëtarëve të familjes. Me këtë do të vendosen rregullat e sakta në lidhje me kushtet dhe përcaktimet e punësimit të familjarëve në firmë. Disa prej këtyre rregullave saktësisht i prekin kushtet për punësim, punën dhe lëshim nga puna. Rregullorja gjithashtu duhet të përmbajë edhe trajtimin e punëtorëve që janë anëtarë të familjes ndaj punëtorëve të tjerë.

Përmbajtja e rregullores mbi punësimin e familjarëve ndryshon prej njërit biznes familjar te tjetri. Nuk ekziston një përmbledhje e saktë rregullash që i përshtatet gjithë bizneseve familjare. Për shembull, disa familje e ndalojnë rreptësisht punësimin e familjarit në biznes. Disa familje e lejojnë punësimin e familjarëve me kushte siç janë niveli i duhur arsimor, eksperiencia e mëparshme si dhe mosha. Gjatë zhvillimit të rregullores mbi punësimin e anëtarëve të familjes,

familja duhet të përqendrohet mbi rregullat, kushtet dhe proceset që lejojnë dhe motivojnë kompetencat më të mira që ekzistojnë (pa marrë parasysh nëse janë në familje ose jashtë rrethit familjar). Gjithashtu, është shumë e rëndësishme që t'u shmanget diskriminimit ose favorizimit të anëtarëve të familjes. Në këtë mënyrë më lehtë do të themelohet atmosfera e drejtësisë dhe motivimit në biznesin familjar.

Së fundi, një herë e zhvilluar dhe e miratuar nga familja, rregullorja duhet t'u shpërndahet gjithë anëtarëve të familjes. Në këtë mënyrë do të ndihmohet vendosja e të priturve të sakta në lidhje me punësimin familjar mjedis anëtarëve të familjes.

## HETIM I RASTIT 1

### SABIS® - Rregullorja mbi punësimin familjar

SABIS® është sistemi ndërkombëtar arsimor për përgatitjen për kolegjin i cili u themelua në shekullin 19. Shkollat të përfshira në SABIS® School Network<sup>16</sup> ofron për Pre-K dhe K-12 studentët një arsimim jashtëzakonisht rigoroz për përgatitje për vijimin e studimeve të tyre. SABIS® sistemi arsimor në moment implementohet në 50 shkolla në 14 shtete dhe përfshinë rreth 40,000 student mbar botës. SABIS® dhe ekipi i profesionistëve më eksperiencë i tyre, janë dedikuar të ofrojnë servise dhe produkte arsimore shkollave në pronë private dhe shtetërore.

Shkolla e parë e përfshirë në SABIS® School Network u themelua në vitin 1886 në periferinë e Bejrutit, në Liban. Emri SABIS® del prej shkronjave të para nga emrat e familjeve themeluese: Saad dhe Bistany familjeve. Prej gushtit të vitit 2007, në SABIS® ekzistojnë 25 anëtarë të familjeve, prej të cilëve 10 janë të punësuar SABIS®.

Investimi i IFC në SABIS® me vitin 2005 ishte i ndërlidhur me shkollën e re ndërkombëtare të SABIS® në Adma, në Liban. SIS-Adma është e paraparë të përfshijë rreth 1,700 nxënës të shkollës fillore dhe të mesme. IFC investoi 8 milion dollarë në mjete të reja të cilat e bëjnë të njoftuar shkollat dhe kryesinë e

<sup>16</sup> Rrjet arsimor (përkth.)

SABIS®. IFC gjithashtu siguroi edhe këshilla për SABIS® në përpjekjet e tyre të formojnë një strukturë më të fortë të udhëheqjes së biznesit familjar.

### **Rregullorja mbi punësimin familjar në SABIS®<sup>17</sup>**

#### **A. Filozofia e punësimit**

Forca kryesore e vendimeve tona janë interesat më të mira për organizatën e jo ato për anëtarët individualë të familjes.

1. Ne duam të tërheqim në radhët e SABIS®-it njerëz më të kualifikuar, pa marr parasysh a janë pjesë e familjes ose jo.
2. Vëndi i punës në SABIS® nuk trashëgohet me lindjen dhe nuk është i obligueshëm për anëtarin e familjes.
3. Një herë i punësuar, anëtari i familjes do trajtohet në të njëjtën mënyrë si punëtorët e tjerë.
4. Nuk ekzistojnë garanci që anëtari i familjes i punësuar do të promovohet në pozitë më të lartë udhëheqëse vetëm shkak që është pjesë e familjes.
5. Anëtarët e familjes pritet të japin ekzemplarë për sa i përket dedikimit, performancës dhe sjelljes në punë.
6. Ne nuk mund të lejojmë që t'i mbajmë punëtorët, pa marr parasysh a janë ose jo pjesë e familjes, të cilët nuk kontribuojnë plotësisht në punë.

#### **B. Ekzistenca e vëndit të hapur pune**

SABIS® duhet të ketë pozitë të hapur për aplikimin e anëtarit të familjes të kualifikuar për punë. SABIS® nuk do krijojë pozitë për anëtarin e familjes *përveç në raste kur kjo është e justifikuar me zmadhimin e biznesit*, gjë që duhet të vendoset nga Bordi. Në vijim, asnjë punëtorë nuk do të jetë i pushuar nga puna me qëllim që të hapet pozita për anëtarin e familjes.

#### **C. Kushtet paraprake për kualifikim**

##### **1. Kërkesat arsimore:**

Diplomë universitare (bachelor ose më tepër, prej universitetit me

<sup>17</sup> E adaptuar dhe e përmbledhur prej Rregullores mbi punësimin familjar në SABIS® për vitin 2006



reputacion të mirë, të aprovuar nga SABIS®) është kusht për punësim në kompani, pa marrë parasysh pozitën.

### **2. Eksperiencë pune jashtë kompanisë:**

Eksperiencë e suksesshme pune (prej 3 deri 5 vjet) jashtë SABIS® është e rekomanduar, megjithëatë që nuk është kusht. Vendimi final do të bëhet nga Bordi, dhe do themelohet në vlerësimin dhe rekomandimin e Grupit VP të Zhvillimit të organizatës (VP-OD) dhe të Presidentit/CEO.

Anëtarët e familjes që do punësohen pa eksperiencë pune duhet ta kalojnë “trajnimin inicial” me kohëzgjatje prej 6 deri 12 muaj, me synime në vijim:

Njoftimi dhe nënshtrimi ndaj SABIS®-it  
Zbulimi ose vlerësimi i interesit profesional.  
Qe të vlerësohen nga ana e kompanisë.

### **3. Moshë limituese:**

Sipas filozofisë tonë të punësimit, kompania nuk duhet të konsiderohet si “strehim” për anëtarët e familjes që janë duke kërkuar punë. Prandaj, në qoftë se anëtari i familjes kërkon punë në SABIS® mbas moshës 40 vjeçare, Bordi do të kontrollojë karrierën e tij profesionale dhe shkaqet për vendosjen e aplikimit në moshën e vjetër.

## **D. Punësimi familjar - Detajet**

- 1- Anëtar i familjes i cili dëshiron të punësohet në SABIS® nuk duhet ta informojë Presidentin /CEO për dëshirën që e ka. Mbas kësaj prej tij/saj do të kërkohej që të mbushin formularin për aplikim.
- 2- Anëtar i familjes do të shkojë nëpër procedurën standarde për punësim duke kaluar intervistën, vlerësimin dhe procesin e selektimit.
- 3- Vendimi final për punësim ose për refuzim të anëtarit të familjes bëhet nga ana e Bordit.
- 4- Pasi familjari punësohet, ai/ajo do të trajtohet në të njëjtën mënyrë si punëtorët e tjerë. Punëtorët familjarë do të trajtohen, vëzhgohen, vlerësohen dhe promovohen në të njëjtën mënyrë si gjithë punëtorët tjerë.
- 5- Punëtorët familjar do të kontrollohen për punën që bëjnë rregullisht (nëpërmjet kanaleve standarde) dhe do të informohen për performancën e tyre në punë me këshilla për përmirësimin e tyre.

Gjithashtu, Grupi VP–OD do të shqyrtojë punën e tyre dhe do të japë këshillë duke patur parasysh prosperitetin e tyre në karrierë brenda kompanisë.

- 6- Me qëllim që të ndihmohet zhvillimi dhe avancimi i anëtarëve të familjes, do të elaborohet “Plani për zhvillim” për secilin anëtar të familjes që punon për SABIS®. Ky plan mund të përmbajë trajnime, vazhdimin e studimeve, punën me mentor, projekte dhe detyra speciale, ndërrimit të vendit të punës, etj.
- 7- Si pjesë e performancës së udhëheqësisë dhe zhvillimit personal, punëtorët familjar çdo vit do të dorëzojnë zhvillimin e punës së vet, duke i përfshirë zhvillimin e synimeve personale për vitin e ardhshëm.
- 8- Në fushën e promovimit dhe avancimit të punëtorit familjar, rekomandimi do të bëhet nga ana e drejtuesit të tyre ose nga ana e udhëheqësisë së kompanisë, me vendimin final të bërë nga Bordi.
- 9- Shkaqet për pushimin e anëtarit të familjes nga puna përfshijnë performancën e dobët në punë, sjellje të papranueshme si dhe çdo shkak tjetër si pas cilit do të pushohet nga puna punëtori i cili nuk është pjesë e familjes.
- 10- Në qoftë se anëtari i familjes pushohet nga kompania, ai/ajo nuk do të konsiderohet përsëri për punësim.
- 11- Në qoftë se anëtar i familjes e lëshon punën në SABIS® me dëshirën e vet, ai/ajo mund të kthehet në punë në SABIS®, kjo duhet të aprovohet nga Bordi, nëse ekziston vend i lirë pune. Kjo në përgjithësi është e lejuar të ndodhë vetëm një herë.

## E. Pagesa

Pagesa dhe sigurimi i punëtorëve familjarë do të bazohet sipas pozitës së tyre, në obligimet, në kualifikimet dhe në performancën, dhe do të jetë e krahasueshme me pagesën e punëtorëve të tjerë që janë në pozitën dhe me kualifikim të ngjashëm. Ato do të pranojnë pagesën dhe sigurimin si i punësuar në kompani dhe jo në bazë të aksioneve që i kanë në të. Si pronar, ato do të pranojnë shtesë kompensimi nëpërmjet dividendit.

## F. Rregulloret e tjera mbi punësimin e anëtarëve të familjes

### 1. Punësimi i bashkëshortëve:

Bashkëshortët e anëtarëve të familjes të cilit duan të punësohen në SABIS® do të kalojnë nëpërmjet kanaleve standarde të punësimit, pra:

intevista, vlerësimi dhe procesi i selektimit. Vendimi final për punësim ose për refuzim do të bëhet nga Bordi, që do të mblidhet edhe në mungesë të anëtarit të familjes dhe do të vendoset në mënyrë të fshehtë.

### **2. Mbikëqyrja dhe raportimi i lidhjeve:**

Kur është e mundshme, anëtarët e familjes nuk do të jenë nën mbikëqyrjen e anëtarit tjetër të familjes. Kjo ndonjëherë nuk do mund të shmanget, veçanërisht në rast të rrolit udhëheqës së re; mirëpo kjo gjendje duhet të jetë e aprovuar dhe mbikëqyrur nga Bordi. Veç kësaj, nëse një çift punon në SABIS<sup>®</sup>, ata nuk guxojnë të jenë të punësuar në të njëjtin repart.

### **3. Trajnim afat-shkurtër dhe punësimi veror:**

Anëtarët e ri të familjes, të cilin tregojnë interes për punë në SABIS<sup>®</sup> do të inkurajohen që të nënshtrohen trajnimit afat-shkurtër në organizatë zakonisht në periudhë prej disa javeve deri në dy muaj). Ky trajnim nuk do të zëvendësojë kërkesën për “trajnimin fillestar” të cilin ato duhet ta kalojnë në qoftë se i bashkëngjiten kompanisë më vonë.

### **4. Vazhdim i studimeve:**

Rregullorja standarde e kompanisë do të aplikohet për vazhdimin e studimeve (drejt gradës shkencore), dhe drejt zhvillimit profesional (p.sh. trajnim, seminare, konferenca). Në qoftë se vazhdon studimet, nëse punëtori familjar kërkon ndihmë financiare prej SABIS<sup>®</sup> Family Council<sup>18</sup>, jashtë asaj që i ofrohen punëtorëve, kërkesa duhet të bëhet nga Presidenti/CEO deri te Family Council. Family Council do ta shqyrtojë kërkesën dhe do të vendosë mbi të.

## **1.2. Rregullat mbi aksionet e anëtarëve të familjes**

Është shumë e rëndësishme për disa familje që të bëhet përcaktimi i saktë mbi rregulloren për aksionet gjatë fazës fillestare të ekzistencës familjare. Pikërisht kjo ndihmon vendosjen e pritjeve reale nga anëtarët e familjes sa i përket aksioneve dhe të drejtave pronare, p.sh. nëse bashkëshortët ose ndonjë tjetër anëtar i familjes është i lejuar që të posedojë aksione ose jo. Rregullorja e mirë mbi posedimin e aksioneve do t'i definojë mekanizmat që lejojnë anëtarët e

<sup>18</sup> Këshilli familjar

familjes t'i shesin aksionet e tyre në qoftë së preferojnë para të gatshme në vend të tyre. Dhe me të vërtet, siç rritet numri i pronarëve të aksioneve, shumica e aksionerëve do të ketë përqindje të vogël të kompanisë në pronën e vet dhe do të fitojë dividendin më të ulët (nëse kompania paguan dividend në radhë të parë). Kjo situatë mund të krijojë frustrim mes aksionerëve të vegjël dhe të çojë drejt konfliktit me anëtarët e familjes të punësuar në kompaninë.

Ofrimi i opsionit të likuidimit për aksionet e tyre, aksionerëve mund të ndihmojë në shmangien e konflikteve dhe të rrisin shansin për ekzistencën për të mbijetuar kompania. Disa biznese familjare formojnë Fondin për aksionet shpërblyese me qëllim që të blejë përsëri ato aksione të cilat dëshirojnë të likuidojnë anëtarët e familjes. Fondi, zakonisht financohet prej kontributeve të një përqindjeje të vogël të fitimit për çdo vjet.

## 2- Institucionet për udhëheqjen familjare

Institucionet për udhëheqjen familjare ndihmojnë në përforcimin e harmonisë familjare dhe në marrëdhëniet me biznesin familjar. Duke i lejuar anëtarët të familjes që të jenë bashkë në një ose më shumë struktura organizuese, institucionet familjare i rrisin lidhjet e komunikimit ndërmjet familjes dhe biznesit familjar, si dhe sigurojnë mundësinë që anëtarët e familjes të diskutojnë mbi aspektet që kanë të bëjnë me biznesin familjar. Këto aktivitete të organizuara ndihmojnë në rritjen e marrëveshjes dhe ndërtimin e konsensusit ndërmjet anëtarëve të familjes.

Anëtarët e familjes mund të jenë të mirëinformuar në lidhje me qëllimet dhe aktivitetet çdo trupi udhëheqës familjar që është i formuar. Po ashtu, është shumë e rëndësishme që të sigurohet që anëtarët e familjes të bëjnë dallim ndërmjet rolit të këtyre trupave dhe Bordit udhëheqës të biznesit siç janë Bordi i drejtorëve ose udhëheqësia e re. Kjo mund të arrihet me zhvillimin e procedurave me shkrim që janë të vlefshme për këto institucione dhe shpërndarja e tyre mes anëtarët e familjes.

Në vijim është një shpjegim për disa institucione qeverisëse familjare që mund të ekzistojnë në një biznes familjar. Sigurisht që gjithë bizneset familjare nuk kanë nevojë për formimin e gjithë këtyre organeve. Vendimi se organi do të formohet do varet nga madhësia e biznesit, shkalla e zhvillimit familjar, numri i anëtarëve të familjes, si dhe shkallës së përfshirjes së tyre në biznesin familjar.

## 2.1. Asamblea familjare

**Përkufizim:** Gjithashtu i quajtur “Forumi familjar”, asamblea familjare është një forum familjar për diskutimin e gjithë anëtarëve të familjes në lidhje me biznesin familjar. Gjatë shkallës së themelimit të biznesit, kuvendi familjar shpesh herë në mënyrë edhe joformale quhet edhe “Mbledhje familjare”. Këto mbledhje joformale u mundësojnë themeluesve që të komunikojnë mbi vlerat familjare, të shkëmbejnë ide të reja biznesi dhe të përgatisin brezat e ardhshëm e udhëheqësve të biznesit familjar. Si familja ashtu dhe biznesi bëhen më komplekse (faza e qeverisjes së vëllezërve/motrave dhe faza e qeverisjes së kushërinjëve), bëhet vendimtare themelimi i asamblesë familjare.

**Synim:** Me qëllim që të mblidhen anëtarët e familjes në mënyrë që kjo të reflektohet edhe në fushën me interes të përbashkët (çështjet familjare dhe të biznesit familjar). Asamblea familjare u mundëson gjithë anëtarëve të familjes që të informohen për çështjet e biznesit dhe atyre u mundëson që të këmbejnë opsionet e veta mbi zhvillimin e biznesit dhe çështjeve tjera familjare. Këto kuvende mundësojnë parandalimin e konflikteve potenciale që mund të paraqiten ndërmjet anëtarëve të familjes, për shkak të hyrjes unike në informata dhe në burimet e tjera. Asamblea familjare zakonisht mblidhet një here ose dy herë në vit. Me qëllim që të diskutohen dhe të manaxhohen çështjet në interes të familjes. Disa nga këto çështje që asamblea familjare përfshin mund të jenë:

- Miratimi i çdo ndryshimi në vlerën dhe vizionin familjar.
- Arsimitimi i anëtarëve të familjes mbi të drejtat dhe detyrimet e tyre.
- Miratimi i punësimit familjar dhe rregullave të pagesës.
- Zgjedhja e anëtarëve të këshillit familjar (nëse ekziston).
- Zgjedhja e anëtarëve në komisionet e tjera.
- Çështje të tjera më rëndësi për familjen.

**Anëtarësimi:** Si rregull i përgjithshëm, asamblea familjare është të hapur për të gjithë anëtarët e familjes. Megjithatë, disa familje preferojnë të kenë një ri-përbërje të re të anëtarësimit, siç është mosha minimale, pjesëmarrja e bashkëshortëve dhe e drejta e votës gjatë kuvendit. Planifikimi qeverisja e asamblesë familjare zakonisht kryhet nga kryetari i familjes ose ndonjë figurë e respektuar familjare. Në familjet e mëdha, kjo detyrë zakonisht i caktohet këshillit familjar.

## 2.2. Këshilli familjar

**Përkufizim:** I quajtur ndryshe edhe “Bordi mbikëqyrës familjar”, “Këshilli i brendshëm” dhe “Këshilli ekzekutiv familjar”, këshilli familjar është një trup punues-qeverisës që zgjidhet nga Asamblea familjare, nga vetë anëtarët, për shqyrtimin e çështjeve të biznesit familjar. Këshilli zakonisht formohet kur familja në shkallën kritike, si psh. deri mbi 30 anëtarë. Në këtë situatë shumë të rëndë është Asamblea familjare që mban diskutime kuptimplote, sjell vendime të shpejta dhe cilësore. Në këtë drejtim Këshilli familjar formohet si trup udhëheqës, përfaqësues për Asamblenë familjare në koordinim me interesat e anëtarëve të familjes për biznesin e tyre.

**Synim:** Përbërja, struktura dhe funksionimi i Këshillit familjar ndryshojnë nga një biznes familjar në tjetrin. Megjithatë, detyra e Këshillit familjar tipik përmban:<sup>19</sup>

- Të jetë lidhja primare ndërmjet familjes, bordit dhe qeverisjes së re;
- Sygjerimi dhe diskutimi i emrave të kandidatëve për bordin e anëtarëve;
- Përpilimi dhe përpunimi i dokumentacionit familjar mbi vizionin, misionin dhe vlerën e tyre;
- Përpilimi dhe përpunimi i rregullave familjare siç është punësimi familjar, pagesa dhe rregulla mbi aksionet familjare;
- Marrja me çështje të tjera të rëndësishme për familjen.

**Anëtarësimi:** Ashtu si çdo këshill që funksionon mirë, këshilli familjar duhet të ketë një forcë manaxhuese të përbërë prej 5 deri 10 anëtarë. Këto anëtarë janë zakonisht të zgjedhur nga Asamblea familjare duke marrë parasysh kualifikimet e tyre si dhe mundësinë për kryerjen e detyrave të këshillit. Disa familje preferojnë të përcaktohen disa kufizime në lidhje me anëtarësimin në Këshill si p.sh. kufiri i moshës dhe eksperiencia që kërkohet, si dhe largimi nga pjesëmarrja e anëtarëve të familjes siç janë bashkëshortët dhe anëtarët e familjes që gjithashtu shërbejnë në Bord ose janë pjesë e qeverisjes së re në kompani. Një praktikë e mirë është se bëhet caktimi i kushteve të kufizuara për anëtarësim në Këshill, me qëllim që të mundësohet një numër më i madh i familjeve që të marrin pjesë në Këshill dhe të krijohet një ndjenjë e barazisë dhe mundësive të njëjta në familje.

<sup>19</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Këshilli familjar duhet të ketë kryetar, të cilin e përcakton asamblea familjare. Kryetari udhëheq punën e këshillit dhe është personi kryesor kontaktues për familjen. Gjithashtu, është praktikë e mire caktimi i këshillit i cili mban orarin e mbledhjeve dhe njofton familjen. Në varësi nga ndërlikimi i çështjes me të cilën familja ballafaqohet, Këshilli mund të mbledhet 2 deri me 6 herë në vit. Vendimet zakonisht miratohen me shumicën e votave të anëtarëve të këshillit.

Tabela në vijim tregon ndryshimin kryesor ndërmjet mbledhjes familjare, asamblesë familjare dhe këshillit familjar.

	Mbledhja familjare	Asamblea familjare	Këshilli familjar
<b>Faza</b>	Themelues(it)	Partnershipi vëllazëror/ Konfederata e kushërinjve	Partnershipi vëllazëror/ Konfederata e kushërinjve
<b>Statusi</b>	Zakonisht joformale	Formale	Formale
<b>Anëtarësia</b>	Zakonisht e hapur për të gjithë anëtarët. Kriteri shtesë mund të bëhet nga themeluesi(t).	Zakonisht e hapur për të gjithë anëtarët. Kriteri shtesë mund të bëhet nga familja.	Anëtarët e familjes janë të zgjedhur nga mbledhja. Kriteri i selektimit i definuar nga familja.
<b>Madhësia</b>	Madhësia është e vogël me që familja akoma është në fazën e themeluese. Zakonisht prej 6-12 anëtarë të familjes.	Varet nga madhësia e familjes dhe kriterit të anëtarësimit.	Varet nga kriteri i vendosur për anëtarësimin. Idealia është prej 6-12 anëtarë.
<b>Numri i takimeve</b>	Varet nga faza e zhvillimit të biznesit. Kur biznesi rritet shpejtë, takimi mund të jetë më i shpeshtë, së paku njëherë në javë.	Nga 1-2 herë në vit.	Nga 2-6 herë në vit.

	Mbledhja familjare	Asamblea familjare	Këshilli familjar
<b>Aktivitetet kryesore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikimi i vlerave dhe vizionit familjar.</li> <li>- Diskutimi dhe gjenerata e ideve të reja të biznesit.</li> <li>- Përgatitja e udhëheqësit të ardhshëm të biznesit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskutim dhe komunikim të ideve, mosmarrëveshjeve dhe vizionit.</li> <li>- Miratimi i mendimeve dhe procedurave madhore të ndërlidhura.</li> <li>- Arsimimi i anëtarëve të familjes në lëmitë e biznesit.</li> <li>- Zgjedhja e këshillit familjar dhe anëtarëve të tjerë të komitetit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zgjidhja e konfliktit.</li> <li>- Zhvillimi politikave dhe procedurave madhore.</li> <li>- Planifikim.</li> <li>- Arsimimi.</li> <li>- Koordinimi i punës mes udhëheqësisë dhe grupit drejtues, si dhe balancimi i familjes dhe biznesit.</li> </ul>

### 2.3. Zyra familjare

**Përkufizim** Zyra familjare është një qendër investuese dhe administrative që organizohet dhe vëzhgohet nga këshilli familjar. Zyrat familjare janë shumë të zakonshme brenda një familje të madhe dhe të pasur në biznes, anëtarët e të cilës shprehin nevojë për të marrë këshilla për financim personal, veprime bankare, llogaritje, e kështu me radhë.

**Qëllimi:** Të ofrojë këshilla në planifikimin investues, personal, taksativ, për mbulesat e sigurimit, planifikim pronësor, konsultim për karrierë dhe tema të tjera në interes të anëtarëve tjerë të familjes.

**Anëtarësimi:** Zyra familjare ka krejtësisht një funksion të veçantë nga biznesi, edhe pse pak nga anëtarët e saj mund të jenë të kyçur në biznes. Zyra zakonisht është e mbushur me manaxherë profesionalë të cilët i monitorojnë investimet, pëlqimet e taksave, sigurimin, planifikimin financiar dhe planet pronësore, dhe transaksionet ndër familjare që mund të jenë dhurata si bagëti.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).



## 2.4. Institucionet tjera familjare.

Për familjet në biznes mund të jetë e dobishme që të zhvillojnë lloje tjera të institucioneve që mbulojnë fushat e rëndësishme për ta. Disa nga këto institucione janë:<sup>21</sup>

- **Komiteti arsimor:** Ky komitet është përgjegjës për rritjen e kapitalit familjar dhe kapacitetit të tij që të bashkëpunojë në mënyrë efektive në detyrat e qeverisjes. Komiteti arsimor zhvillon nevojat e anëtarëve të familjes dhe organizon aktivitete dhe aktivitete arsimore. Për shembull, ky komitet mund të organizojë një seminar llogaritjesh për anëtarët e familjes që t'ju ndihmojë atyre në leximin dhe kuptimin e deklaratave financiare të kompanisë së tyre.

- **Komiteti i shpërndarjes së mallrave:** Ky komitet vëzhgohet nga këshilli familjar, dhe menaxhon një fond të themeluar për pjesëtarët të cilët dëshirojnë që të investojnë në bagëtinë e tyre me një çmim të vërtetë me qëllim që të ndjekin edhe aktivitetet tjera me këtë shumë të hollash. Fondi, zakonisht krijohet nga kontributi i përqindjes të fitimit të një kompanie që bëhet çdo vit.

- **Komiteti i planifikimit për karrierë:** Shërben për të themeluar dhe vëzhguar veprimtaritë hyrëse për anëtarët e familjes që janë të interesuar në bashkëngjithjen e biznesit familjar. Ky komitet gjithashtu ndihmon në monitorimin e karrierave të anëtarëve të familjes, ofron mentorim të karrierës dhe vazhdimisht i informon aksionistët dhe këshillin familjar për zhvillimet e tyre. Komiteti i planifikimit për karrierë mund të jetë shumë i dobishëm për këshillimin e anëtarëve të familjes të cilët zgjedhin që të mos punojnë në biznesin familjar dhe ky komitet u ndihmon në karrierat e tyre të jashtme.

- **Ribashkimi familjar dhe Komiteti krijues:** Qëllimi i këtij komiteti është që të planifikojë argëtim dhe raste të tjera me qëllim të bashkimit të anëtarëve të familjes rreth aktiviteteve krijuese. Ky komitet gjithashtu organizon ribashkime të hershme familjare të dizenuara për të rritur marrëdhëniet mes familjarëve duke krijuar mundësi që të bashkohen dhe të kënaqen në kompanitë e njëri-tjetrit.

---

<sup>21</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

## Studim rasti 2

### Grupi Karvajal

#### Protokolli familjar - Tabela e përmbajtjeve

Grupi Karvajal është një kompani private Kolumbiane që bën biznese në nëntëmbëdhjetë shtete, kryesisht në Amerikën Latine. Grupi Karvajal operon në dymbëdhjetë sektorë të ndryshëm, nga të cilët më të mëdhenj janë: prodhimi dhe shërbimi i letres, shkolla dhe pajisjet e zyrës, drejtimit telefonike, botimi, redaktimi dhe ambalazhi i plastikës dhe letres.

Grupi Karvajal u themelua në vitin 1904 në Kali të Kolumbisë, nga Manuel Karvajal Valencia i cili themeloi kompaninë e shtypit që quhej 'La Imprenta Comercial'. Ndërkohë, kompania u zgjerua në biznese të tjera në rajone të ndryshme për tu bërë njëra nga firmat më të respektuara shumëkombëshe e Amerikës Latine.

Dy investimet e Korporatës së Investimeve Ndërkombëtare në Grupin Karvajal në vitin 2004 dhe 2006, kishin për qëllim të përkrahin Grupin me mënyrat e tyre strategjike dhe planet e tyre të modernizuara. Investimi më i fundit nga ana e Korporatës Ndërkombëtare për Investime në Grupin Karvajal është e lidhur ngushtë me modernizimin e sistemit të informimit të Grupit. Korporata Ndërkombëtare për Investime gjithashtu ka këshilluar Grupin Karvajal në sferën e bashkëqeverisjes.

#### Tabela e përmbajtjeve të protokollit familjar të Grupit Karvajal<sup>22</sup>

##### A. Objektivi i Protokollit Familjar

1. Integriteti i Kompanisë Karvajal
2. Bashkimi i Familjes Karvajal

##### B. Institucionet Familjare

1. Kuvendi familjar

<sup>22</sup> I përmbledhur dhe përshtatur nga verzioni i vitit 2002 'Protokolli Familjar i Grupit Karvajal'.

- a. Objektivi i Kuvendit Familjar
- b. Funksionet e Kuvendit Familjar
2. Këshilli Familjar
  - a. Objektivi i Këshillit Familjar
  - b. Përbërja e Këshillit Familjar
  - c. Funksionet e Këshillit Familjar
  - d. Vendimet e Këshillit Familjar
  - e. Frekuenca e takimeve të Këshillit Familjar
3. Këshilli për zhvillimin e anëtarëve të familjes që punojnë në kompani
  - a. Objektivi i Këshillit Zhvillimor
  - b. Përbërja e Këshillit Zhvillimor
  - c. Funksionet e Këshillit Zhvillimor

### **C. Themelimi i Familjes Karvajal (Institucion humanitar)**

1. Objektivi i themelimit të Familjes
2. Grupi drejtues i themelimit të familjes
3. Kryetari i themelimit të Familjes

### **Ç. Institucionet e Kompanisë**

1. Aksionerët e takimit
  - a. Objektivi i aksionerëve të takimit
  - b. Vendimet e aksionerëve të takimit
2. Grupi i drejtorëve
  - a. Objektivi i grupit të drejtorëve Objektive
  - b. Përbërja e grupit të drejtorëve
  - c. Kryetari i grupit të drejtorëve

### **D. Menaxhimi i kompanisë**

1. Kryetari i Kompanisë
  - a. Takimi i kryetarit të kompanisë

### **Dh. Aksionimi i dëshmime**

1. Shitja e mallrave
  - a. E drejta e refuzimit të parë
  - b. Kushtet e shitjes

2. Garantimi e pagesave të mallrave
3. Lëshimet e mallrave
4. Fondi rezervë
  - a. Objektivi i fondit rezervë
  - b. Grupi i drejtorëve të fondit rezervë
5. Konfliktet e interesave
  - a. Investim në kompanitë tjera
  - b. Procesverbale me kompaninë
  - c. Aktivitete të tjera

#### **E. Punësimi i anëtarëve të familjes**

1. Hyrja
2. Përgjegjësitë
3. Pagesa
4. Evoluimi i zhvillimit
5. Dalja në pension

#### **Ë. Fitimet shoqërore (Ndihmë për anëtarët e familjes)**

1. Objektivi i fitimeve shoqërore
2. Përbërësit e fitimeve shoqërore
3. Norma e fitimeve shoqërore

#### **F. Aktivitetet familjare**

1. Takime shoqërore
2. Takime informuese
3. Komunikim
4. Historia e kompanisë

#### **G. Lidhjet me publikun**

##### **Gj. Vëzhguesi i Protokollit familjar**

1. Objektivi i vëzhguesit
2. Takimi i vëzhguesit
3. Funksionet e vëzhguesit

## **H. Sekretari i Këshillit familjarë**

1. Objektivi i Sekretarit të Këshillit familjarë
2. Takimi i Sekretarit të Këshillit familjarë
3. Funksionet e Sekretarit të këshillit familjarë

## **I. Zgjidhje e konflikteve**

## **J. Freskim i Protokollit familjar**

## **K. Përkufizime**

# SEKSIONI III:

## GRUPI I DREJTUESVE (DREJTORËVE) NË NJË BIZNES FAMILJAR

Grupi i drejtuesve është një institucion qendror në qeverisjen e shumë kompanive, duke përfshirë edhe ato familjare. Roli, struktura dhe përbërja e bordit të drejtuesve dallon mes bizneseve familjare. Këta zakonisht caktohen nga madhësia dhe kompleksiteti i biznesit, si dhe nga mençuria e pronarëve familjar.

Gjatë viteve të para të ekzistencës së tyre, shumë biznese familjare krijojnë një bord të drejtorëve që të jenë në pajtim me kërkesat legale. I njohur si “Bordi në letër”, qëllimi i tij është zakonisht i kufizuar në miratimin e financimeve të kompanisë, pjesëve nga fitimi i kompanisë, dhe procedurave tjera që kërkojnë grup të miratuar me ligj. Këto grupe drejtuesish zakonisht takohen njëherë ose dy herë në vit. (varet nga normat lokale) dhe seancat e tyre zgjasin shumë shkurt. Grupi drejtues në këtë rast është i përbërë kryesisht nga anëtarët e familjes dhe në disa raste nga manaxherë të moshuar jo familjar, por që kanë një besueshmëri të lartë. Gjithashtu është shumë e zakonshme që të shihen të njëjtët individë që të shërbejnë si manaxherë dhe drejtues të grupit, duke qenë pronarë të kompanisë. Një strukturë e qeverisjes së tillë i jep shumë pak vlerë biznesit familjar, kështu që çdo element i kësaj strukture (grupi drejtues, manaxhimi dhe familja) mund të luajnë një rol shumë më aktiv dhe konstruktiv në qeverisjen e kompanisë. Si pasojë e kësaj vjen deri te përzjerja e roleve, konflikte dhe paaftësi në vëzhgimin e kompanisë dhe vendimeve strategjike të saj.

Me komplikikimin e biznesit familjar, është e nevojshme mbështetja në grupin drejtues që të luajë një rol më aktiv në çështjet më të rëndësishme siç janë vendosja e strategjive të kompanisë dhe vështrimi i performancës së manaxhimit. Këto detyra kërkojnë që grupi drejtues të bëjë më tepër takime, të ketë ekspertizë të nevojshme dhe pavarësi për të sfiduar manaxhimin e kompanisë. Kjo ndodh kur biznesi familjar bëhet më i organizuar, më i fokusuar dhe i hapur për drejtuesit tjerë të pavarur.

Para se të kalohet tek një grup drejtuesish krejtësisht të profesionalizuar që kanë aftësi të veprojnë në interes më të mirë të biznesit, pavarësisht nga manaxhimi dhe kontrollimi i pjesëtarëve, shumë familje formojnë një grup këshilltarësh që përmbushin aftësitë dhe kriteret e drejtuesve të tyre aktual. Në këtë rast, grupi këshillues në mënyrë të ngushtë punon me drejtuesit e kompanisë dhe menaxherët e vjetër për të adresuar çdo çështje kryesore strategjike me të cilën ballafaqohet biznesi.

## 1- Grupet këshilluese

### 1.1. Definimi dhe roli i Grupit këshillues

Grupi këshillues është një grup me individë të respektuar dhe me përvojë, që shumë biznese familjare i formojnë kur grupet e tyre të drejtuesve mbeten të përbërë vetëm nga anëtarët e familjes dhe menaxherët e vjetër të kompanisë. Në këtë rast, bordi mund të ketë mungesë në ekspertizë dhe në perspektivën e jashtme të disa sferave strategjike siç janë marketingu, financimi, manaxhimi i burimeve njetëzore dhe tregjet ndërkombëtare. Prandaj, grupi këshillues krijohet për të kompensuar të metat e grupit drejtues pa holluar asnjë kontroll të familjes mbi marrjen e vendimeve apo për t'u kërkuar që tu japin informata të huajve. Grupi këshillues mund gjithashtu të shtojë vlera në biznesin familjar përmes lidhjeve të biznesit që mund të kenë anëtarët e tij.<sup>23</sup>

Ky grup këshillues shpesh herë konsiderohet si “zgjidhje kompromisi” mes një familje të dominuar dhe një grup të pavarur. Shumë biznese familjare pranojnë nevojën për një grup të pavarur, por ekzistojnë gjithashtu informata të mundimshme të një kompanie dhe marrës të vendimeve me një grup të huajve. Këta biznese familjare zakonisht zgjedhin krijimin e një grupi këshillues si mënyrë për të marr këshilla nga jashtë dhe ndërkohë të bëjnë ekspertizë për mbajte nën kontroll grupin e vërtetë të kompanisë. Gjatë kohës sapo i sheh familja vlerat e shtuara nga grupi këshillues, disa nga anëtarët e tij ftohen që t'i bashkëngjiten grupit të drejtuesve të kompanisë.

---

<sup>23</sup> Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

## 1.2. Përbërja e Grupit këshillues

Madhësia më e përshtatshme për një grup këshillues është prej tre deri në shtatë anëtarë. Mbajtja e këtij grupi në një numër të vogël do të ndihmojë në mbrojtjen e efektshmërisë së tij dhe do t'ua mundësojë anëtarëve të tij që të këmbëjnë qartë idetë e tyre me tërë grupin. Anëtarët e grupit këshillues janë zakonisht ekspertë në industrinë dhe tregun e biznesit familjar, apo në sfera tjera siç janë financimi, marketingu dhe tregjet ndërkombëtare. Ata gjithashtu sigurojnë ekspertizë dhe përvojë kur biznesi familjar zhvendoset në aktivitete apo shtete të tjera. Grupi këshillues zakonisht takohet tre deri katër herë në vit, në varësi të madhësisë së biznesit familjar dhe kompleksitetit të veprimeve. Drejtoria dhe disa manaxherë të vjetër nga biznesi familjar mund të jenë gjithashtu pjesë e grupit këshillues për koordinimin dhe orientimin e diskutimeve të takimeve drejt nevojave të kompanisë.

Për të siguruar objektivitetin e anëtarëve të grupit këshillues, individët në vijim nuk duhet që të jenë pjesë e grupit:<sup>24</sup>

- Furnizuesit apo shitësit e kompanisë.
- Miqtë e pronave që nuk kanë ekspertizë të përshtatshme për të ofruar.
- Furnizuesit aktual të shërbimit të kompanisë (bankierët, avokatët, auditorë të jashtëm, këshilluesit), meqë këshilla e tyre është dhënë në forma tjera dhe objektiviteti dhe pavarësia e tyre mund të jetë e panjohur sepse ata punojnë për kompaninë dhe paguhen nga ajo.
- Individë të cilët kanë konflikt interesi për tu bërë këshilltarë të kompanisë.
- Individë që janë të angazhuar dhe që nuk janë në gjendje të përmbushin rolet e tyre si anëtarë të bordit këshillues.

## 1.3. Përparsitë dhe të metat e Grupit këshillues

Tabela në vijim përmbledh disa nga përparësitë dhe të metat kryesore të grupit këshillues:<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Richard Narva dhe Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise" NACD Directors Monthly, August 2003.

<sup>25</sup> E përshtatur nga: Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, The Family Business:its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).



Grupi këshillues	
<b>Përparësitë</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anëtarët e e tij nuk kanë përgjegjësi ligjore; kjo zvogëlon çmimin e kompanisë (sigurimi nuk është i nevojshëm) dhe e bën të lehtë rekrutimin e anëtarëve (me që anëtarësimi nuk është aq i rrezikshëm duke qenë pjesë e drejtuesve të kompanisë).</li> <li>• Mund të sigurojë kompaninë me aftësi shtesë, ekspertizë teknike dhe dituri që nuk është në dispozicion të menaxhimit aktual dhe niveleve të grupeve.</li> <li>• Këshillat e tij janë të paanshme.</li> <li>• Anëtarët e tij mund të ofrojnë kontakte të reja që mund të çojnë në shitje shtesë apo burime të kapitalit.</li> </ul>
<b>Të metat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupi këshillues funksionon si një grup ekspertësh këshilla e të cilëve nuk ndiqet sistematikisht nga kompania. Si pasojë e kësaj, grupi këshillues mund që të mos merret seriozisht si një grup i vërtetë i drejtuesve.</li> <li>• Grupi këshillues nuk ka të drejtë që të kërkojë informata nga manaxhimi, kështu që rekomandimet e tij mund të bazohen vetëm në atë se çka dëshiron manaxhimi të ndajë me anëtarët e tij.</li> <li>• Anëtarët e grupit këshillues kanë shumë pak ose aspak ndikim në strategjinë dhe performancën e vëzhguar të manaxhimit.</li> <li>• Mungesa e përgjegjesisë vështirëson mbajtjen e anëtarëve të grupit këshillues përgjegjës në këshillat e tyre.</li> <li>• Disa anëtarë të grupit këshillues mund që ta mos e marrin punën e tyre me seriozitet dhe lënë mënjanë përgatitjen e nevojshme dhe kontributin e duhur.</li> </ul>

## 2- Bordi i drejtorëve

### 2.1. Roli i bordit të drejtorëve

Rolet bazë të një grupi drejtoresh me një performancë të shkëlqyer shërbejnë për të vendosur strategjitë e përgjithshme të një firme; vëzhgimi i performancës së menaxhimit dhe sigurimi një strukture të duhur qeverisëse, duke përfshirë një kontroll të fuqishëm të ambientit, nivele të mjaftueshme zbulimi dhe mekanizma mbrojtëse të përshtashme nga pjesëmarrësit në minoritet. Sasia e kohës dhe mundit të caktuar nga grupi për të gjitha sferat do të varet nga madhësia dhe kompleksiteti i biznesit familjar. Për shembull, një kompani me pak pjesëmarrës, me procese të thjeshta biznesi, kontrole efikase të brendshme dhe me një shkallë të lartë pjesëmarrjesh të pronarëve të saj në veprimtari, do të kishte nevojë që grupi i saj të fokusohet më tepër në strategji dhe në planifikim afatgjatë të çështjeve.

Grupi i një kompanie të një familjeje pronare duhet t'i shtojë vlera biznesit, dhe të mos i përsërisë aktivitetet e kompanive tjera. Për shembull, grupi duhet të qeverisë, por nuk duhet që të përzihet në manaxhimin e përditshëm të kompanisë meqë kjo është kryesisht detyrë e manaxhimit të kompanisë. Gjithashtu, drejtorët duhet të kenë burimet dhe lirinë e nevojshme për ta vëzhguar dhe sfiduar vendimet dhe punët tjera që kryhen nga manaxhimi apo anëtarët tjerë të familjes.

Përveç strategjisë dhe vëzhgimit, disa nga detyrat kryesore të përcaktuara për grupin e drejtorëve përfshijnë:<sup>26</sup>

- Sigurimin e suksesshëm të menaxhimit të vjetër.
- Sigurimin e efikasitetit të burimeve financiare.
- Sigurimin e përshtatshmërisë të kontrollit të brendshëm të kompanisë dhe rrezikimin e sistemeve menaxhuese të kompanisë.
- Raportimin tek pronarët dhe tek grupe tjera të interesuara.

### 2.2. Përbërja e Grupit të Drejtorëve

Përbërja e madhësisë së grupit të drejtorëve do të varet në madhësinë dhe kompleksitetin e veprimtarive të kompanisë. Edhe pse nuk ekziston një formulë

<sup>26</sup> Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

e thjeshtë për përcaktimin e numrit të duhur të drejtorëve për të gjitha bizneset familjare, praktika më e mirë rekomandon që të kemi një grup prej pesë deri në nëntë anëtarë. Përparësitë e një grupi me numër më të vogël janë: efikasiteti më i madh me që drejtorët do të kenë mundësi më të mira për komunikim, ta dëgjojnë njëri tjetrin dhe t'i mbajnë diskutimet nën kontroll. Përveç kësaj, bëhet më lehtë organizimi i takimeve dhe arritja e një kuorumi.

Në selektimin e drejtorëve, kompanitë në prona familjare duhet të fokusohen në individë të cilët do t'i shtojnë vlera biznesit dhe do të tregojnë aftësi të nevojshme në sferat e strategjisë së menaxhimit dhe vëzhgimin e veprimtarive të ndryshme. Një selektim i suksesshëm i drejtorëve më tepër fokusohet në kontributin e tyre potencial ndaj kompanisë sesa në atë nëse i përkasin ata familjes apo jo. Në realitet, biznese familjare tentojnë që të kenë grupe që janë kryesisht të përbërë nga anëtarë të familjes. Përfitimet për të patur një grup të mirë që vepron pavarësisht nga manaxhimi dhe kontrolli i pjesëtarëve do t'i diskutojmë në seksionin III-3.

Tabela në vijim përfshin disa nga kriteret që duhet t'i posedojnë drejtorët e mirë:

Tipare personale	Kualifikime profesionale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integritet personal dhe përgjegjësi</li> <li>• Aftësi të punës në grupe</li> <li>• Aftësi të mira komunikimi</li> <li>• Aftësi udhëheqjeje</li> <li>• Aftësi të forta analitike</li> <li>• Guxim, vetëbesim dhe aftësi për të sfiduar drejtorë të tjerë, anëtarë të familjes dhe menaxherë të vjetër</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Përvojë në punë sistematike</li> <li>• Gjykim të duhur biznesi</li> <li>• Ekspertizë dhe aftësi në sfera të duhura (që vendosen nga kompania). Këto mund të përfshijnë: strategji, marketing, drejtësi, financë dhe llogaritje; Menaxhim të rrezikshëm dhe kontroll të brendshme; Burime njerëzore dhe qeverisje të përbashkët</li> <li>• Lidhje të dobishme</li> </ul>

### 2.3. Detyrat e drejtorëve

Drejtorët zgjidhen nga anëtarët e kompanisë dhe duhet të veprojnë në interes sa më të mirë të kompanisë dhe të kenë kujdes të veçantë për të vepruar kështu.

Në vijim janë detyrat kryesore të drejtorëve:<sup>27</sup>

- **Detyra dhe kujdesi** : Para se të merren vendime, drejtorët duhet patjetër të veprojnë në një mënyrë të përgjegjshme dhe të krijojnë një besim të mirë për të analizuar dhe konsoliduar të gjitha materialet dhe informatat e nevojshme. Sipas detyrës së kujdesit drejtorët duhet:

- Me kujdes të studiohet çdo material informues që kanë në dispozicion para se të marrin ndonjë vendim.
- Të veprojnë me kujdes dhe përgjegjësi.
- Të marrin vendime në mënyrë të informuar.
- Rregullisht të marrin pjesë në takimet e grupit, të vijnë të përgatitur në këto takime, dhe të marrin pjesë në mënyrë aktive (kjo pjesë e detyrës së kujdesit gjithashtu është e njohur edhe si “detyrë e vëmendjes” apo “detyrë e bindjes”).

- **Detyra e lojalitetit (besnikërisë)**: Në kryerjen e detyrave të veta, drejtorët duhet të jenë besnikë ndaj kompanisë, duhet që ta vendosin besnikërinë në vend të parë nga çdo interes tjetër. Drejtorët nuk mund të përfitojnë përrsonalisht nga nga kompania. Sipas detyrës së besnikërisë drejtorët duhet:

- T'i vendosin interesat e kompanisë në radhë të parë.
- Të zgjidhin çdo konflikt të interesit gjithë grupit.
- Të përmbahen nga çështjet e votimit që mund të përfshijnë konflikte të interesave personale.

## 3- Drejtorët e pavarur

### 3.1. Rëndësia e drejtorëve të pavarur

Themelimi i një grupi të fuqishëm dhe të pavarur është një vendim i mençur që shumë familje që gjenden në biznes e marrin sapo kompania e tyre arrijnë një madhësi dhe kompleksite kritike. Një studim i kryer në Shtetet e Bashkuara të

<sup>27</sup> NACD “Grupi i drejtorëve në një familje që posedon biznes”, 2004.

Amerikës nga më shumë se tetëdhjetë kompani të pronave familjare të udhëhequra nga gjenerata e tretë apo më e vonshme, tregoi se ekzistenca e një grupi udhëheqësish aktivë dhe të jashtëm ishte elementi më kritik i mbijetesës dhe suksesit të këtyre kompanive.<sup>28</sup>

Në realitet, kur bëhet fjalë për anëtarësimin e grupit, shumica e bizneseve familjare ua ruajnë këtë të drejtë anëtarëve të familjes dhe në disa raste manaxherëve të besueshëm jo familjarë. Kjo, në përgjithësi përdoret për ta mbajtur kontrollin familjar nën udhëheqjen e biznesit. Fatkeqësisht, mungesa e drejtorëve të jashtëm të pavarur mund ta vështirësojë marrjen e njohurive dhe ekspertizave për biznesin familjar. Në të vërtetë, drejtorët e pavarur gjithashtu do t'i sfidojnë mendimet familjare dhe do të vendosin më tepër disiplinë në takimet e grupeve qeverisëse. Për më tepër, prezenca e drejtorëve të pavarur gjatë takimeve të grupeve udhëheqëse do t'i dekurajojë anëtarët e familjes nga humbja e kohës në çështje familjare dhe do të fokusohet në strategjitë e biznesit dhe vëzhgimin e tij. Më në fund, drejtorët e pavarur mund gjithashtu të luajnë rolin “zbutës” mes anëtarëve të ndryshëm të familjes në rast se ata kanë pikëpamje kontradiktore në çështjet e biznesit.

Disa nga avantazhet e drejtorëve të pavarur janë:<sup>29</sup>

- Sjellja e një perspektive të jashtme në strategji dhe kontroll.
- Shtimi i aftësive dhe njohurive të reja që mund të mos jenë në dispozicion të firmës.
- Sjellja e një pikëpamje objektive dhe të pavarur nga familja.
- Marrja e vendimeve të punësimit dhe promovimit në mënyrë të pavarur nga lidhjet familjare.
- Duke vepruar si një element balancues mes anëtarëve të ndryshëm të familjes, dhe në disa raste duke shërbyer si një gjykatës objektiv ndaj mosmarrëveshjeve mes anëtarëve menaxhues të familjes.
- Përfitimii nga bizneset e tyre, kontakteve dhe lidhjeve tjera.

---

<sup>28</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* ( Family Enterprise Publishers 1991).

<sup>29</sup> Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, Alden G.Lank, *The Family Business:its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

### 3.2. Përkufizimi i drejtorit të pavarur

Përkufizimi i drejtorit të pavarur dallon nga një treg në tregun tjetër. Megjithatë, përbërësit kryesor të tij janë të njëjtë. Parimi i përgjithshëm është se një drejtor i pavarur duhet të jetë i lirë ndaj lidhjeve në manaxhim, kontrolluesve (familjes), dhe të tjerëve që mund të ndikojnë në gjykimin e tij/saj. Në vijim kemi përkufizimin e drejtorëve të pavarur nga IFC:

#### **Përkufizime indikative të një drejtori të pavarur<sup>30</sup>**

“Drejtor i pavarur” do të thotë një person drejtues i cili:

1. nuk është i punësuar nga kompania apo palët e saj gjatë pesë viteve të fundit;
2. nuk është i bashkuar me një kompani që është këshilluese apo konsultuese i kompanisë në fjalë apo partive të saj;
3. nuk është i bashkuar me ndonjë klient apo furnizues madhështor të kompanisë apo palëve të saja;
4. nuk ka kontrata për shërbime personale me kompaninë, apo manaxhimin e saj të vjetër;
5. nuk është i bashkuar me organizata jofitimprurëse dhe që pranojnë fonde të mëdha nga kompania;
6. nuk është i punësuar si ndonjë aktivist i ndonjë kompanie tjetër, ku çdo aktivist i kompanisë shërben në grupin e drejtorëve të asaj kompanie;
7. nuk është anëtarë i familjes i cili është ose ka qenë i anëtarësuar pesë vitet e fundit, i punësuar nga kompania dhe palët e saj si ndonjë nëpunës ekzekutiv;
8. nuk është ose nuk ka qenë pesë vitet e fundit i bashkuar apo punësuar nga ndonjë auditor aktual ose ish auditor të kompanisë;
9. nuk është person kontrollues i kompanisë (apo anëtarë i grupit të individëve dhe entiteteve që në mënyrë kolektive ushtrojnë kontroll

<sup>30</sup> IFC, <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

efektiv mbi kompaninë) apo vëlla i ndonjë personi, motër, prind, gjysh, fëmijë, kushëri, teze, dajë, nip, mbesë, bashkëshort(e), i (e) ve, trashëgimtar apo pasardhës i ndonjërit nga dorëheqësit ose përmbaruesit, administrator, apo prezantues personal i ndonjë personi të përshkruar në këtë nën paragraf, i cili është i vdekur apo i paaftë ligjërisht,

dhe për hir të këtij përkufizimi, një person do të jetë i mendimit që të jetë “i bashkuar” me një palë nëse ai person: ka interes direkt ose indirekt në pronësim, në atë se a është i punësuar nga ndonjë palë?, “Pala e ndërlidhur” është e respektuar nga kompania apo kontrolluesit e saj.

# SEKSIONI IV:

## MANAXHIMI I VJETËR NË NJË BIZNES FAMILJAR

Manaxhimet e vjetra janë një pjesë e nevojshme e strukturës së qeverisjes së biznesit familjar dhe kualiteti i tyre ka efekt të drejtpërdrejt në performancën e kompanisë dhe pasurisë familjare. Manaxherët e vjetër janë përgjegjës për implementimin e drejtimeve strategjike të vendosura nga grupi i drejtorëve dhe veprimet e manaxhimit të përditshëm të kompanisë. Të kesh në krye të kompanisë, manaxhuesit duhet të jenë element mjaft të rëndësishëm dhe i suksesshëm në biznesin familjar.

### 1- Manaxherët familjarë dhe manaxherët jo familjarë

Gjatë viteve të para të ekzistencës së tyre, bizneset familjare zakonisht drejtohen dhe manaxhohen nga themeluesit. Struktura e tyre e manaxhimit mund të mbetet krejtësisht joformale dhe fuqia e marrjes së vendimeve gjendet në duart e themeluesit dhe disa të afërmeve të tij. Kjo strukturë menaxhimi zakonisht funksion mirë gjatë fazës së hershme të zhvillimit të kompanisë. Një themelues i zellshëm zakonisht mund të jetë shkaku kryesor për suksesin e biznesit familjar në këtë fazë.

Me rritjen e kompanisë, veprimtaritë e biznesit bëhen më komplekse dhe kemi një strukturë më formale manaxhimi, një proces të decentralizuar të marrjes së vendimeve, kështu që një trup i manaxhimit të kualifikuar bëhet i nevojshëm që të merret me kompleksitetin e biznesit dhe me veprimtaritë që vijnë duke u bërë sa më sfiduese nga dita në ditë. Fatkeqësisht, shumë biznese familjare e injorojnë nevojën për profesionalizimin e bizneseve të tyre dhe i ruajnë pozitat e vjetra të manaxhimit për anëtarët e tyre të familjes. Edhe pse shumë nga këto anëtarë të familjes kanë aftësi manaxhimi që i japin vlera biznesit të tyre, shpesh herë ata nuk janë të kualifikuar për të kryer detyra të tilla. Madje edhe në rastet ku të gjithë anëtarët e familjes janë menaxhues të mirë, ata mund që të mos i kenë aftësitë e specializuara dhe ekspertizën që kërkon rritja dhe kompleksiteti i



kompanisë. Familjet e suksesshme në biznes e kuptojnë se në një periudhe të gjatë kohore, disa anëtarë të familjes duhet që të zbresin nga pozitat e tyre dhe duhet që të zëvendësohen me profesionalistë dhe ta aftësuar të huaj.

Për të vërtetuar se një familje që posedon biznes i ka menaxherët e duhur është një proces që duhet të filloj herët, edhe atë duke filluar që nga faza e themeluesit të biznesit familjar.

Disa nga hapat e këtij procesi janë:

- Analizimi i strukturës organizative dhe krahasimi i roleve aktuale dhe optimale, përgjegjësive të çdo manaxheri të vjetër.
- Dizajni i një strukture organizative formale e cila i përkufizon qartë rolet dhe përgjegjësitë e të gjithë manaxherëve të vjetër. Kjo duhet të bazohet në nevojat e ardhshme dhe të kaluara të veprimtarive ekonomike të kompanisë.
- Vlerësimi i aftësive dhe kualifikimeve të manaxhimit të vjetër aktual duke u bazuar në strukturat e reja organizative.
- Zëvendësimi apo punësimi i manaxherëve të lartë.
- Procesi i decentralizimit apo marrjes së vendimeve dhe miratimi i niveleve është i domosdoshëm. Fuqitë vendimmarrëse duhet të jenë të lidhura me rolet apo përgjegjësitë e manaxhuesëve, e jo me lidhjet e tyre familjare.
- Vendosja e një politike të qartë të punësimit familjar dhe përmbajtja e saj të jetë efektive për të gjithë anëtarët e familjes. (Shikoni seksionin II-1-1 të këtij libri për më tepër detaje në politikat e punësimit familjar).
- Zhvillimi i një programi trajnues të brendshëm që u mundëson punëtorëve të aftë që të jenë të gatshëm për të marrë detyra më të vështira në të ardhmen.
- Themelimi i një sistemi pagues që do të kujdesej për iniciativat e duhura të të gjithë manaxherëve në varësi të performancës së tyre dhe jo në lidhjet e tyre familjare.

Tabela në vijim bën një përmbledhje se si bizneset familjare i adresojnë disa nga çështjet e punësimit duke u varur nga fakti se kujt i japin prioritet ata biznesit apo familjes:<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?", The Business Journal of Phoenix, January 2005.

<b>Çështja</b>	<b>Kompanitë e para familjare</b>	<b>Kompanitë e para të biznesit</b>
<b>Dëshmia e punësimit</b>	Politika e derës së hapur për të gjithë anëtarët e familjes. Kompania e pronës familjare shpesh bëhet një rrjetë e sigurt për ata të cilët nuk kanë sukses në biznesin e jashtëm.	Vetëm anëtarët e kualifikuar të familjes i bashkëngjiten kompanisë. Kushtet për punësim familjar janë të vendosura qartë dhe përmbajnë kërkesa që marrin parasysh arsimimin dhe eksperiencën me përvojë pune jashtë biznesit familjar.
<b>Kompensimi</b>	Pagesë e barabartë për të gjithë. Të gjithë paguhen njëjtë, pa marrë parasysh përvojën dhe kontributin e tyre për biznesin në fjalë. Anëtarët kompetent të familjes duhet që të kujdesen për ta jo më pak se të afërmit apo kushërinjtë e tyre.	Kompensimi është i bazuar në performancë dhe përgjegjësi. Kompensimi është i bazuar në treg dhe në përmasat e industrisë, e jo në nevojat familjare. Llogaritjet dhe raporti përcillen dhe kuptohen qartë. Performancat e larta paguhen mirë. Anëtarët e familjes mund të eliminohen për performanca të dobëta.
<b>Lidershipi</b>	Lidershipi më tepër bazohet në vjetërsinë e tij, sesa në kompetencat apo suksesin e vet. Jetëgjatësia në biznesin familjar mund të vlerësohet më shumë se puna dhe sukcesi jashtë biznesit.	Sigurimi i lidërsipit është kryer. Synimi i familjes është posedimi 'më i mirë dhe më i ndritshëm' i udhëheqjes së biznesit: qoftë ajo familjare ose jo familjare. Ekzekutuesit jo familjar mund të rekrutohen brenda industrisë edhe pse disa kompani me sukses ndërtojnë
<b>Caktimi i burimeve të biznesit</b>	Burimet e biznesit shfrytëzohen për nevojat personale të anëtarëve të familjes.	Burimet e biznesit shfrytëzohen në mënyrë strategjike. Ekziston një ndarje e qartë mes biznesit dhe pronës familjare. Buxheti dhe planifikimi janë të rëndësishëm; fitimet shfrytëzohen për rritjen e iniciativave.
<b>Trajnimi</b>	Nuk ka programe trajnuese formale. Anëtarët e familjes priten që në mënyrë intuitive t'i mësojnë praktikatat e biznesit.	Nevoja për trajnim formal njihet në kohë. Trajnimet i planifikohen dhe i shpërndahen çdo anëtarit të familjes për ushtrime të nevojshme.

## 2- Suksesi i udhëheqjes dhe menaxhimit të vjetër

Suksesi i udhëheqjes dhe menaxhimit të vjetër është ndoshta çështja më e rëndësishme që i konfronton kompanitë, duke përfshirë edhe ato familjare. Kjo ndodh për shkak se manaxhuesit kryesorë të kompanisë janë zakonisht drejtues të veprimtarive të saj, rritja dhe mbijetesja. Kjo çështje e suksesit të menaxhimit është shumë më e rëndësishme për bizneset familjare, me rritjen e familjes dhe disa kandidatëve të vjetër potencialë të menaxhimit kur degë të ndryshme të familjes janë në dispozicion krijohet një gjemb i veçantë. Shumë biznese familjare i largohen planifikimit të suksesshëm nga manaxherët e vjetër të tyre deri në minutën e fundit, kjo shpie në kriza që në disa raste shkaktojnë vdekjen e biznesit familjar. Planifikimi i dobët i suksesit të menaxhimit mund të jetë si shkak që shumica e bizneseve familjare zhduken para se ta arrijnë brezin e tretë të tyre.<sup>32</sup>

Ky seksion i këtij libri kryesisht do t'ju sigurojë me disa këshilla bazë në themelimin e një procesi të planifikimit të suksesshëm të udhëheqjes brenda biznesit familjar. Pjesa dërmuese e këtyre këshillave gjithashtu mund të shfrytëzohet për të siguruar një sukses të dobishëm për menaxherët e vjetër të biznesit familjar.

Familjet në biznes mund që ta injorojnë nevojën e planifikimit të suksesit të udhëheqjes së tyre për shumë arsye. Disa nga këto arsye janë:<sup>33</sup>

- Anëtarët e familjes i vonojnë vendimet me qëllim që të mos krijojnë grindje potenciale mes anëtarëve të familjes në rast se disa udhëheqje potenciale janë në dispozicion brenda familjes.
- Anëtarët e familjes i vonojnë vendimet sepse asnjë anëtar aktual i familjes apo nga jashtë nuk është i mendimit që ta zëvendësojë udhëheqjen.
- Anëtarët e familjes i shmangen adresimit të kësaj çështjeje që të mos e diskutojnë temën për humbjen e mundshme të udhëheqësit familjar.
- Udhëheqësi aktual refuzon ta pranojë se kompania mund që të

<sup>32</sup> Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

<sup>33</sup> Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988; Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

mbijetojë edhe pa të, ose frikësohet nga dalja në pension dhe refuzon adresimin e çështjeve të suksesit.

## 2.1. Rëndësia e një plani formal të suksesit të vjetër menaxhues

Suksesi i menaxhimit të vjetër është një proces që ndjek disa hapa për të siguruar një sukses të duhur pozicioneve kryesore të menaxhimit duke përfshirë këtu edhe qeverisjen. Një plan formal i suksesit siguron vazhdimësi të biznesit kështu që rrit mundësitë e mbijetesës së biznesit familjar për shkak se përcillet nga brezi në brez. Qëllimi i këtij plani është sigurimi i aftësive dhe lidërshiptit të nevojshëm për të zëvendësuar çdo menaxher të vjetër që largohet. Një plan efektiv i suksesit të qeverisjes duhet t'ua mundësojë shumicës së personave kompetent selektimin e tyre si një udhëheqje e ardhshme (është ose nuk është anëtar i familjes). Përveç kësaj është vendimtar fakti i përfshirjes të të gjithë anëtarëve të familjes, grupin, manaxherët kryesorë, faktorë të jashtëm në procesin selektues dhe fakti se të gjithë pajtohen me zgjedhjen e udhëheqësit të ardhshëm.

## 2.2. Hapat e planit formal të suksesit të udhëheqësit

Procesi i planifikimit të suksesit të udhëheqësit dallohet nga shumë biznese familjare, varësisht nga kompleksiteti i biznesit, shkalla e pjesëmarrjes së familjes në të, dhe disponimi i kandidatëve kompetent për udhëheqës brenda familjes. Në vijim është procesi hap pas hapi i cili u ndihmon bizneseve familjare që të përgatiten më mirë për suksesin e udhëheqësve të tyre.<sup>34</sup>

**Fillimi i hershëm:** Shumë këshilltarë të bizneseve familjare rekomandojnë fillim sa më të hershëm të procesit përzgjedhës për udhëheqësin e ardhshëm. Kjo do të sigurojë vazhdueshmërinë e biznesit dhe do t'i japë kompanisë një udhëheqës të ri i cili është zgjedhur me një kujdes të madh dhe i përgatitur mirë për të trashëguar udhëheqësin aktual. Fillimi i hershëm i procesit të selektimit është i rëndësishëm veçanërisht nëse udhëheqësi i ardhshëm zgjidhet brenda familjes. Në këtë rast, procesi i selektimi dhe shërbimit të udhëheqësit të ardhshëm zgjidhet jashtë familjes.

Në shumë biznese familjare, është udhëheqësi aktual ai i cili nis procesin e planifikimit të suksesit. Një grup aktiv mund gjithashtu të luajë një rol të

<sup>34</sup> Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

rëndësishëm duke insistuar në themelimin e një plani të suksesit në rast se udhëheqësi aktual nuk fillon që ta bëjë këtë më herët.

**Krijimi i sistemeve për zhvillim të karrierës:** Një plan i suksesshëm është ai i cili Përzgjedh kandidatët më të mirë të mundshëm për detyrën e tyre, pa marrë parasysh nëse këta kandidatë kanë të bëjnë me familjen apo jo. Nëse udhëheqësi i ardhshëm zgjidhet nga familja apo të punësuarit aktualë duhet të zhvillohet një sistem zhvillimi rigoroz për të përgatitur qeverisësit e mundshëm. Një sistem i tillë do ti zmadhonte kompetencat e kandidatëve për udhëheqës duke u ofruar arsimim të nevojshëm, trajnim, dhe duke u dhënë informacion të vazhdueshëm në performancat e tyre brenda kompanisë.

Disa biznese familjare vendosin që të marrin udhëheqës të jashtëm nëse nuk ka kandidatë të mirë brenda familjes apo punëtorëve të saj. Në këtë rast, një komitet i grupit (për shembull Komiteti Nominues) duhet të drejtojë planifikimin e suksesit të udhëheqësit. Komiteti duhet të fillojë duke vendosur kritere përzgjedhëse për udhëheqësin e ardhshëm para se të kërkojnë kandidatët e përshtatshëm. Kështu shumë bizneseve me pronë familjare u duket e dobishme që të punësojnë përzgjedhës profesionale për tu qasur në një rreth më të gjerë të kandidatësh.

**Kërkesa për këshillë:** Përderisa ngushtohet lista pasuesve të mundshëm, udhëheqësi duhet që të marrë këshilla nga drejtues të pavarur të jashtëm. Nëse këta nuk ekzistojnë duhet që të konsultohen manaxherët e vjetër të besueshëm jo familjarë. Disa familje gjithashtu marrin mendime nga këshilli familjar në procesin selektues, veçanërisht nëse kandidati për udhëheqës është nga familja.

**Ndërtimi i konsensusit:** Suksesi i udhëheqësit të ardhshëm varet më së shumti nga prezenca e tij që i bëhet nga pjesëtarët e përfshirë në kompani. Pastaj bëhet i domosdoshëm përfshirja e të gjithë pjesëmarrësve kryesorë në procesin e zgjedhjes së udhëheqësit, duke përfshirë edhe grupin e drejtorëve, manaxherëve jo familjarë, dhe anëtarët e familjes.

**Qartësimi i procesit të tranzicionit:** Sapo është zgjedhur një udhëheqës i përshtatshëm, duhet që të zhvillohet proces tranzicioni për udhëheqësin aktual dhe atë të ri. Ky proces i tranzicionit do të saktësonte datën e tranzicionit dhe gjithashtu do të përcaktonte shtresat e përfshirjes të udhëheqësit aktual pas daljes në pension.

# SEKSIONI V:

## Shfaqja e biznesit familjar në publik

### 1- Pse të shfaqet në publik? Pse mos të shfaqet?

Shumë biznese familjare marrin vendimin e shfaqjes në publik në disa faza gjatë jetës së tyre, kjo ndodh për të siguruar burime familjare për zgjerim të biznesit apo për tu dhënë aksionerëve të saj një mënyrë të shitjes së mallrave të tyre në rast se ata preferojnë që të paguhet në para. Shfaqja në publik është një proces i komplikuar që kërkon konsiderata të kujdesshme ndaj alternativave, kërkon një pjesë të përgatitjeve të grupit dhe menaxhimit, si dhe këshilla nga specialistë të jashtëm. Dalja në publik është gjithashtu një vendim që paraqet shumë avantazhe dhe disavantazhe në biznesin familjarë.

#### 1.1. Avantazhet e shfaqjes në publik të biznesit familjar<sup>35</sup>

Dalja në publik mund t'i sjellë disa përparësi biznesit familjar dhe pjesëtarëve të tij, dhe ato janë:

**- Treg i përmirësuar i aksioneve:** Kjo ua bën të mundshme pjesëtarëve të familjes që të shesin mallrat e tyre me një çmim vital në një treg të hapur. Gjithashtu bën lehtësimin për pjesëtarët që t'i shfrytëzojnë mallrat e veta njëkohësisht edhe për huazime. Si rezultat i kësaj, tregu i përmirësuar e mallrave të kompanisë ndihmon në zvogëlimin e çështjeve familjare me që zgjidh problemet e pjesëtarëve të cilët preferojnë që ta mbajnë pasurinë e tyre në asete e jo në interes të kompanisë.

**- Përmirësimi i pozicionit financiar të kompanisë:** Ky është një rezultat direkt që vjen nga shitja e mallrave të kompanisë në publik. Sa më i fortë që

---

<sup>35</sup> Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", Family Business, Spring 1996; Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998).

bëhet pozicioni i kompanisë, aq më lehtë mund të kërkohen kredi dhe të negociohen termat e këtyre kredive.

- **Rritja potenciale në vlerën e mallrave:** Shumë kompani në prona familjare që dolën në publik i panë çmimet e veta të rritura mbi vlerat normale të rritura nga veprimtaritë bankare të firmës. Kjo rritje është pjesërisht si rezultat i dëshirës së investitorëve për të paguar kosto më të larta për besueshmërinë e kompanisë, tregtinë e përmirësuar të mallrave dhe transparencën e rritur të llogarive.

- **Dukshmëria më e madhe:** Dalja në publik u jep bizneseve familjare një prestigj dhe dukshmëri në treg. Tregjet përpiqen që të perceptojnë kompanitë private si të menaxhuara profesionalisht dhe më transparente. Si rezultat i kësaj, një biznes familjar që del në publik mund që ta rrit dukshmërinë e tij në treg.

## 1.2. Disavantazhet e daljes së biznesit familjar në publik<sup>36</sup>

Dalja në publik mund gjithashtu t'i lë meta potenciale bizneseve familjare. Disa nga këto të meta janë:

- **Humbja e intimitetit:** Ky ndoshta është njëri nga rezultatet më të padëshiruara e daljes në publik për bizneset familjare. Në të vërtetë biznesi familjar në këtë rast duhet që të shfaqë më tepër informata se sa më herët, përfshirë: deklarata financiare të detajuara, masa të tjera të performancave, dhe çdo përparësi që i është dhënë biznesit familjar.

- **Humbja e autonomisë:** Kjo vjen si rezultat i ardhjes së pjesëtarëve të rinj pas daljes së biznesit familjar në publik. Madje edhe në rastet kur familja mbetet si pjesëtare kontrolluese, edhe pjesëtarët si minoritet që kanë të drejtë, do t'ua vështirësojë anëtarëve real të familjes që të veprojnë lirë.

- **Përgjegjësia e rritur:** Kompanitë publike kanë përgjegjësi më të larta se ato jo publike. Për shembull, kompanitë publike duhet që të jenë të sigurit në të gjitha informatat që vijnë për pjesëtarët e tyre dhe gjendjen e tregut.

- **Mundësia e pushtimit:** Nëse mjaft mallra janë nxjerrë nga të huajt gjatë procesit të daljes në publik, mund të jetë e mundshme për konkurrentët apo investues të tjerë që të përfitojnë kontrollin e biznesit familjar.

<sup>36</sup> Fred Neubauer dhe Alden G.Lank, *The Family Business's Governance for Sustainability* (New York, 1998).

- **Kostot shitesë:** Kostoja fillestare e daljes në publik mund të jetë krejtësisht reale. Disa nga përbërësit potencial të kësaj kostoje janë: komisioni i agjencisë siguruese, auditimi i pagave, pagat ligjore, dhe çdo kosto e regjistruar. Gjithashtu, dalja me daljen në publik kompania do të ngjall kosto shtesë siç janë pagesa të rezervuara, zbulim periodik të kostove informuese financiare dhe pëlqime tjera për kërkesat pagesore.

## 2- Përgatitja për një IPO

Shfaqja në publik është një proces i gjatë dhe i komplikuar që nuk kryhet për një ditë. Bizneset familjare që planifikojnë të dalin në publik duhet të marrin këshilla profesionale dhe ndihmë nga shumë fusha ligjore, teknike, financiare dhe tregtare. Veç kësaj, shumë investues tani kërkojnë prej kompanive të cilat dalin në publik që të tregojnë një regjistrim afatgjatë të praktikave qeverisëse të mira që kanë pasur para IPO-s aktuale. Në veçanti, investuesit dhe tregu i çmojnë lartë ushtrimet e grupit të drejtorëve në fushat e të drejtave të pjesëtarëve, transparencës dhe demaskimit.

Tabela në vijim tregon një përmbledhje të praktikave kryesore të qeverisjes që do të ndihmonin për të pasur një imazh më të mirë në treg kompanitë të cilat përgatiten që të dalin në publik.<sup>37</sup> Natyrisht, pjesa dërmuese e këtyre praktikave duhet që të vendosen nëpër vende disa vite para IPO-s për të treguar një qeverisje të mirë afatgjatë në treg.

Tiparet e qeverisjes	Shembuj nga praktika më të mira
Të drejtat e anëtarëve	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mbrojtje më të mirë të minoriteteve me status, ligj dhe kode qeverisëse nga kompania.</li> <li>Vëmendje adekuate dhe axhendë e hapur ndaj të gjitha takimeve të pjesëtarëve.</li> <li>Aftësia për pjesëmarrje dhe votim të kuptimplotë në takimet e pjesëmarrësve.</li> <li>Trajtim të drejtë sa i përket zbulimit informues (marrëveshjeve, konflikteve, etj).</li> <li>Qartësim i të drejtave të klasave të ndryshme të mallrave ( të drejtat e votimit dhe ato ekonomike).</li> <li>Trajtim i paanshëm në ndryshimet e kontrollit.</li> </ul>

<sup>37</sup> IFC. [www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance).



Tiparet e qeverisjes	Shembuj nga praktika më të mira
<p><b>Grupi i drejtorëve</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Të drejta të përziera të aftësive profesionale (shembull marketing, strategji, tregje ndërkombëtare për financim, komiteti për ekspertizë).</li> <li>• Përbërës i fortë pavarësie.</li> <li>• Role të veçanta kryetarësh dhe udhëheqësish.</li> <li>• Orar të rregullt dhe agjendë të takimeve.</li> <li>• Ekzistenca e grupit të komitetit përgjegjës për vëzhgim në vende kyçe.</li> <li>• Arsimit fillestar dhe të vazhdueshëm të drejtorit</li> <li>• Evaluim periodik të drejtorëve</li> </ul>
<p><b>Transparenca dhe demaskimi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informata të përgatitura dhe demaskuara sipas standardeve me kualitet të lartë për llogaritje, për zbulim financiar dhe jo financiar.</li> <li>• Auditime të pavarura, kompetente dhe të kualifikuara të udhëhequra nga një auditor i pavarur, kompetent dhe i kualifikuar në pajtueshmëri me Standardet Ndërkombëtare për Auditim.</li> <li>• Auditorë të jashtëm përgjegjës ndaj pjesëtarëve dhe që kanë për detyrë t'i kushtojnë kompanisë kujdes të profesionalizuar në kryerjen e auditimit të tyre.</li> <li>• Kanale për shpërndarjen e informacioneve në mënyrë të barabartë, në kohë dhe që kanë qasje efektive për përdoruesit.</li> </ul>

## KONKLUZIONE

Bizneset familjare janë shtylla kryesore në rritjen e shumë ekonomive. Për shkak të natyrës së tyre, bizneset familjare ballafaqohen me më shumë sfida shtesë në krahasim me bizneset jo familjare. Disa nga këto sfida mund të adresohen nga një strukturë e qeverisjes bashkëpunuese brenda kompanisë. Kjo strukturë qeverisë duhet që t'i përcaktojë qartë rolet e përgjegjësive, të drejtave dhe marrëdhënieve të individëve brenda kompanisë.

Përgjegjësia për detyrat qeverisëse në biznes familjar në përgjithësi shpërndahet mes pronave, grupit të drejtorëve dhe menaxhimit të vjetër. Sidoqoftë, anëtarët e familjes kanë më shumë përgjegjësi në sigurimin që biznesi i tyre të qeveriset në mënyrë të përshtatshme afatgjatë. Veç kësaj, detyra e anëtarëve të familjes nuk është e kufizuar në qeverisjen e kompanisë së tyre, por gjithashtu ata janë përgjegjës për qeverisjen e familjeve të tyre dhe me marrëdhënien e tyre ndaj biznesit. Vendosja e një sistemi të hershëm qeverisëse familjarë solid në ciklin e jetës familjare do të ndihmojë në tejkalimin dhe zgjidhjen e konflikteve mes anëtarëve të familjes dhe çështjeve të bizneseve. Kjo do t'ua mundësojë anëtarëve të familjes që të përqendrohen në çështjet kyçe të rritjes së biznesit.

Përveç qeverisjes së tyre, anëtarët e familjes duhet që të vendosin një strukturë të përshtatshme për grupin e drejtorëve dhe manaxherëve të tyre. Një grup drejtorësh i aftë, kryesisht i pavarur dhe i organizuar mirë do të mundësonte vendosjen e strategjive të duhura të kompanisë dhe do të mundësonte vëzhgimin e performancës së menaxhimit. Gjithashtu, është e domosdoshme për një menaxhim profesional që t'i udhëheqë aktivitetet e përditshme të kompanisë. Zgjedhja e drejtorëve dhe manaxherëve duhet të bazohet në kualifikimet dhe në performancat e tyre e jo në lidhje familjare.

Përfundimisht, është shumë e rëndësishme që familjet që posedojnë biznes të ndërgjegjësohen për rëndësinë e këtyre çështjeve që të fillojnë së ndërtuari një strukturë qeverisje të përshtatshme sa më shpejt që është e mundur. Nëse pritet që të rritet numri i anëtarëve të familjes, dhe veprimtaritë e biznesit do të bëhen më të komplikuar, dhe kjo do ta vështirësonte zgjidhjen e konflikteve ekzistuese mes anëtarëve të familjes. Një strukturë qeverisëse në kohë të duhur dhe të qartë do të lehtësonte mbajtjen e kohezionit familjar dhe interesit të anëtarëve të saj si në familje ashtu edhe në biznes.

## Bibliografi

Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991.

Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005).

International Finance Corporation, <http://www.ifc.org/corporategovernance>.

International Finance Corporation,  
<http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

International Finance Corporation,  
<http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988.

John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

Mike Cohn, “Does your Company Put Family or Business First?”, *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

Monica Wagen, “Perspectives on Going Public”, *Family Business*, Spring 1996.

NACD, “The Board of Directors in a Family-Owned Business”, *Director’s Handbook Series*, 2004.

Newsweek, [www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek](http://www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek).

Richard Narva and Beth Silver, “How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise”, *NACD Directors Monthly*, August 2003.

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

The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

