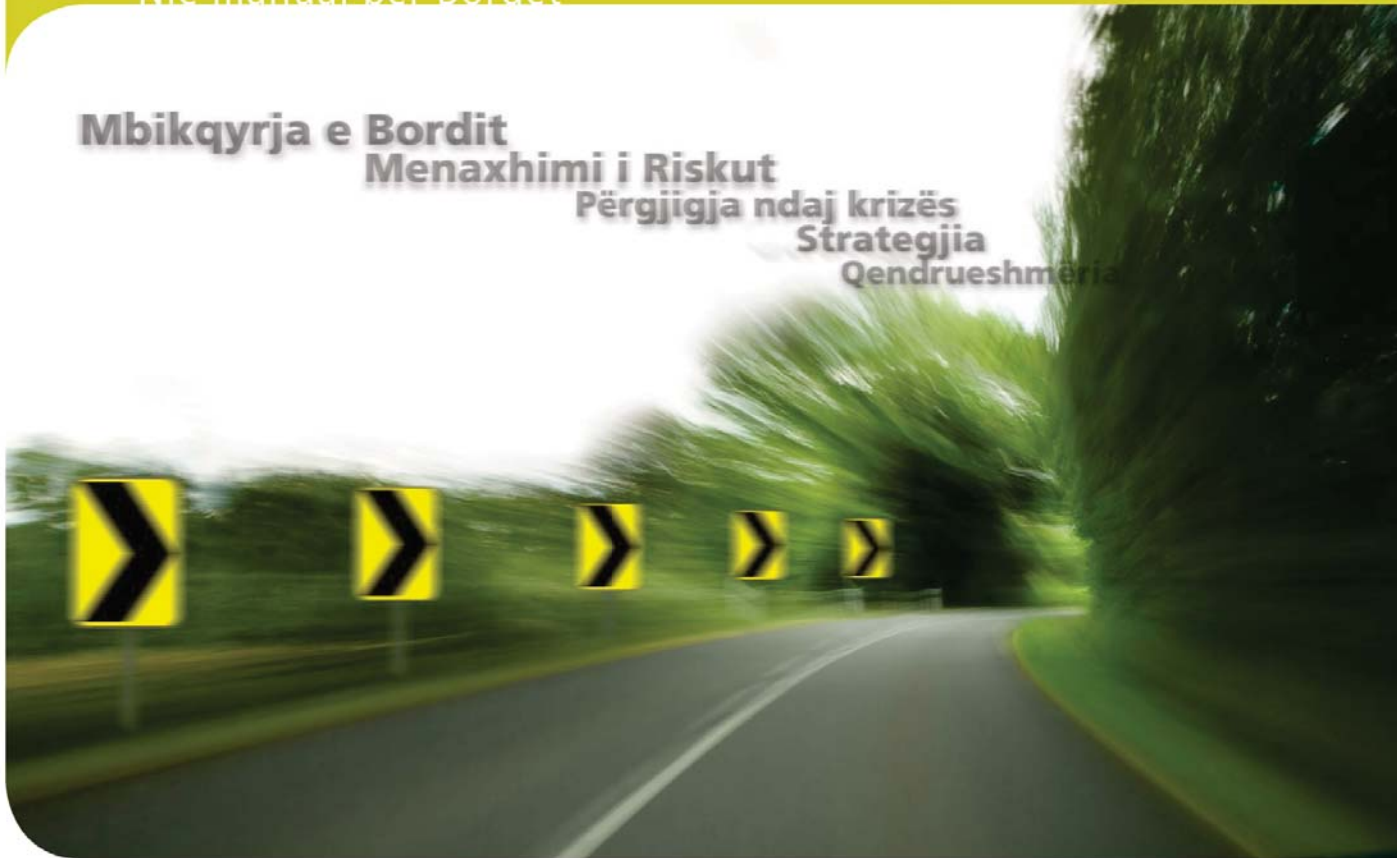


# TE LUNDROSH PERIMES KRIZAVE

Një manual për Bordet

**Mbikqyrja e Bordit**  
**Menaxhimi i Riskut**  
**Përgjigja ndaj krizës**  
**Strategjia**  
**Qendrushmeria**



# **TË LUNDROSH PËRMES KRIZAVE**

Manual për Bordet



Të drejtat e Autorit © 2010 International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433  
Shtetet e Bashkuara  
Anëtar i Grupit të Bankës Botërore

Të gjitha të drejtat e rezervuara. Gjetjet, interpretimet dhe konkluzionet e shprehura në këtë botim nuk duhet t'i atribuohen në asnjë mënyrë Korporatës Financiare Ndërkombëtare (IFC) dhe organizatave të lidhura me të, ose anëtarëve të Bordit të Drejtorëve apo vendeve që ata përfaqësojnë. IFC nuk garanton saktësinë e të dhënave të përfshira në këtë publikim dhe nuk mban përgjegjësinë për çdo pasojë që vjen nga përdorimi i tyre.

Materiali në këtë botim është i mbrojtur nga të Drejtat e Autorit. Kopjimi dhe ose transmetimi i plotë ose i pjesshëm i këtij botimi mund të përbëjnë shkelje të ligjeve në fuqi. IFC përkrah përhapjen e këtij publikimi dhe lejon përdoruesit e këtij botimi, kopjimin e pjesshëm të tij për përdorim personal, por jo përdorimin tregtar, rishitjen, rishpërndarjen, ose rikrijimet nga ky material. Çdo kopjim ose përdorim tjetër i këtij botimi kërkon lejen paraprake me shkrim të IFC.

Foto në kopertinë : Nacivet

## PARATHËNIE

Kriza botërore financiare e vitit 2008 dëshmoi se rruga drejt suksesit për kompanitë është e mbushur me pengesa të paparashikueshme. Gjithashtu tregoi rëndësinë kritike të qeverisjes së korporatës dhe të një bordi të kualifikuar drejtorësh për të ndihmuar kompanitë të menaxhojnë efektet e krizave të papritura.

Qeverisja e mirë e korporatës i bën kompanitë më elastike ndaj ndryshimeve të paparashikuara në mjedisin e tyre të punës. Bordi i drejtorëve mund ta realizojë këtë duke ndërtuar një strategji biznesi që merr parasysh rreziqet e mundshme, duke ngritur sisteme të përshtatshme të menaxhimit të riskut dhe mbikqyrjes dhe duke institucionalizuar proceset vendimmarrëse.

Pavarësisht masave të tilla, disa kriza janë të pashmangshme. Kur kriza godet, qeverisja e mirë e korporatës i jep mundësi kompanive të planifikojnë një përgjigje efektive, të shpërndajë role dhe përgjegjësi të caktuara dhe të vendosë një strategji efektive komunikimi. Veprime të tilla, ndihmojnë kompanitë të rikuperojnë me shpejtësi e të zvogëlojnë dëmin ndaj biznesit të tyre.

Puna e qeverisjes së korporatave nga IFC shkon përtej Shërbimeve të Investimit dhe Shërbimeve Këshillimore. IFC kur investon, vëzhgon rreziqet e qeverisjes së korporatave tek klientët dhe kërkon mundësi për t'i shtuar vlerë kompanive. Në Shërbimet Këshillimore të IFC, projektet e qeverisjes së korporatave mbështesin përmirësimin e politikave dhe praktikave nga kompanitë, kuadret ligjore dhe rregullatore, institucionet e edukimit, median dhe shoqërinë civile. Puna jonë ka bërë që të investohet më shumë në kompanitë me qeverisje më të mirë dhe me një kuptim më të gjerë të përfitimeve nga qeverisja e mirë në kontekstin e tregjeve të tyre. Ka një lidhje të qartë midis qeverisjes së mirë të korporatës dhe performancës financiare. Ky është një investim i zgjuar.

Ky manual paraqet përgjigjen ndaj krizës nga perspektiva e bordeve dhe e drejtorëve jo ekzekutivë, duke u përqendruar tek kompanitë në tregjet në zhvillim.

Manuali mendohet të shërbejë si një mjet për të ndihmuar kompanitë në tregjet në zhvillim, në mënyrë që bordet të përmirësojnë përgatitjen ndaj krizave, të marrin veten nga trazira e fundit financiare e të dalin si biznese më të qëndrueshme. IFC shpreson që këto përmirësime do t'i bëjnë kompanitë më elastike ndaj efekteve të ndonjë krize të ardhshme.



Rachel Kyte  
Zv/Presidente për Shërbimet Këshillimore të Biznesit

# Mbi Korporatën Financiare Ndërkombëtare (IFC)

Korporata Financiare Ndërkombëtare është pjesë e Grupit të Bankës Botërore dhe është themeluar më 1956 me qëllim mbështetjen e zhvillimit të sektorit privat në vendet në zhvillim. IFC nxit rritjen ekonomike në vendet në zhvillim duke financuar investimet e sektorit privat, përgatitjen e kapitalit në tregjet ndërkombëtare financiare duke u ofruar shërbime këshillimore bizneseve dhe qeverive. IFC ndihmon kompanitë dhe institucionet financiare në tregjet zhvillimin për të hapur vende pune, krijimin e të ardhurave nga taksat, përmirësimin e qeverisjes së korporatave dhe çështjeve mjedisore, dhe për të dhënë një ndihmesë ndaj komuniteteve të tyre lokale.

## Pikëpamja e Bordit mbi Projektin e Menaxhimit të Krizave

Njësia e Qeverisjes së Korporatave nga IFC është ngritur për të mbështetur vlerësimin e risqeve të qeverisjes së korporatave dhe mundësive për transaksione investimi, dhe për të projektuar, zbatuar dhe mbështetur ndërhyrjet e shërbimeve të këshillimit që promovojnë mirëqeverisjen e korporatave në mbarë botën. Si pjesë e shërbimeve të saj këshillimore dhe e përgjigjes së IFC ndaj krizës financiare botërore në 2008, që prej korrikut 2009 është vënë në zbatim Projekti i Mbikqyrjes së Menaxhimit të Krizave nga Bordi, me mbështetjen e Oesterreichische Entwicklungsbank (Banka Austriake e Zhvillimit), me synimin e përhapjes së njohurive mbi praktikatat më të mira për përgjigjen ndaj krizave për bordin e drejtorëve të kompanive në tregjet në zhvillim.

## Mbi manualin

Të lundrosh nëpër kriza: Manual për Bordet, është hartuar si pjesë e programit të përgjithshëm të Korporatës Financiare Ndërkombëtare për përgjigjen ndaj krizave. Përmbajtja e manualit është bazuar në kërkimin empirik akademik dhe në përvojat e vetë autorëve. Përveç kësaj, informacioni mbi menaxhimin e krizës aktuale të kompanive ishte grumbulluar nga seminarët e mbajtura në më shumë se 10 shtete në Europën Lindore, Afrikën Qendrore dhe Lindore, Azinë Qendrore dhe Lindore. Teorikisht, manuali përdor sistemin e emergjencës (shiko Steger dhe Amman 2008) duke analizuar situata specifike të ndryshme, faktorët ndikues të tyre dhe kriteret më të rëndësishme të vendimmarrjes. Ai përmban shumë ide praktike dhe këshilla për menaxhimin e krizës dhe përfshirjen e bordit në një format të përmbledhur dhe të thjeshtë, në mënyrë që lexuesi të përfitojë maksimalisht.

### Kujt i drejtohet ky manual?

Ky manual i dedikohet anëtarëve të bordit në ekonomitë në zhvillim, në veçanti atyre jo ekzekutivë dhe anëtarëve të pavaruar të bordit. Manuali ka për qëllim t'i mbështesë në punën e tyre në situatat e krizës në korporatë – nga parandalimi i rasteve negative potenciale nëpërmjet menaxhimit të suksesshëm, kur gjërat nuk shkojnë mirë.

Manuali nuk veçon tipet e krizave – të brendshme ose të jashtme, financiare ose të llojeve të tjera. Edhe pse kriza botërore financiare e 2008 ishte shtysë për këtë projekt, manuali është i mjaftueshëm për t'i dhënë këshilla dhe zgjidhje situatave të tjera në krizë.

Ky libër i vlen si biznesit privat edhe atij publik, dhe nuk fokusohet në ndonjë kuadër të veçantë ligjor të kompanive apo vendeve, por më tepër në atë çfarë duhet të bëhet në raste krizash, dhe si duhet bërë, e parë nga këndvështrimi i bordit. Megjithatë, supozohet që kompanitë kanë madhësi të tillë që lejon të paktën një strukturë formale minimale dhe një bord prej rreth pesë anëtarësh, përfshirë dhe anëtarët e jashtëm.

### Si përdoret manuali?

Manuali ka për qëllim t'i ofrojë mbështetje dhe këshillim bordeve dhe drejtorëve të tyre jo ekzekutivë, që ata të marrin në konsideratë apo të ndërmarrin vendime lidhur me menaxhimin e krizave. Në të trajtohen dy mënyra funksionimi:

1. Kompania është në krizë ("mënyra e gjetjes dhe zgjidhjes së problemeve") dhe bordit i nevojitet të veprojë që të parandalojë ndërlikime të mëtejshme dhe ta manovrojë kompaninë përmes ujrave të trazuar drejt një sigurie relative.

2. Kompania po funksionon në kushte standarte ("mënyra e mirëmbajtjes"), por bordi duhet të garantojë që është i përgatitur të përballojë çdo problem në mënyrë që të mos bien në kriza të thella.

Teksti është i shkruar në një gjuhë të thjeshtë dhe ka për qëllim të jetë praktik dhe i përmbledhur. Analogjia e ngarjes së makinës përdoret në çdo kapitull si metaforë nga jeta e përditshme, që krahasohet me skenarët e gjetjes dhe zgjidhjes së problemeve dhe mirëmbajtjes me të cilat përballen anëtarët e bordit.

Në varesi të situatës aktuale të kompanisë tuaj, ju mund të zgjidhni të fokusoheni vetëm tek pjesët që lidhen me atë situatë, ose të familjarizoheni me të gjithë përmbajtjen e manualit.

Rekomandohet që të gjithë anëtarët e një bordi në situatë krize apo përgatitje për parandalimin e krizës ta lexojnë bashkarisht këtë libër, në mënyrë që të kenë një kuptim të përbashkët e mund të vendosin më shpejt për veprime specifike. Për të vënë në jetë ato që përshkruan Manuali, kapitujt 2, 3 dhe 4 përfundojnë me raste të shkurtra studimi që mund të përdoren nga anëtarët e bordit për të praktikuar mësimet e këtyre kapitujve, individualisht ose në grupe të vogla diskutimi.

#### Përmbajtja e manualit:

Për ta ndihmuar lexuesin të orientohet, më poshtë jepen disa përshkrime të shkurtra të kapitujve më të rëndësishëm të manualit:



**Kapitulli i parë** paraqet një pamje të përgjithshme se si kriza e korporatave dhe qeverisja e korporatave lidhen me njëra-tjetrën. Kjo përmbledhje eidenton programet e qeverisjes të cilat drejtuesit i gjejnë në ekonomitë në zhvillim, duke reflektuar audiencën që ka për qëllim të marrë në shqyrtim manualin. Kapitulli mundëson gjithashtu një vështrim mbi krizën financiare të 2008-ës.



**Kapitulli i dytë** fokusohet në parandalimin e krizave të mundshme dhe trajton "mënyrën e mirëmbajtjes". Diskuton si dhe pse qeverisja e mirë e korporatës, menaxhimi i riskut dhe bazat e menaxhimit të krizës mund t'i ndihmojnë kompanitë të shmangin krizën, në rastin më të mirë, ose të paktën të lundrojnë nëpër krizë më mirë se simotrat e tyre. Manuali fillon duke shpjeguar morinë e krizave të mundshme të cilat duhet të vëzhgohen me kujdes nga drejtorët e bordeve e më pas të shqyrtojnë pse drejtorët e bordit dështojnë të shohin shenjat e hershme paralajmëruese të pengesave. Në fund, kapitulli prezanton një mjet për menaxhimin më të mirë të risqeve nga perspektiva e bordit, që duhet të ndihmojë në vendosjen e një strategjie të qartë për të gjithë kompaninë.



**Kapitulli i tretë** i kushtohet "mënyrës së gjetjes dhe zgjidhjes së problemeve" dhe merret me përpjekjet e kompanisë për të menaxhuar një krizë ekzistuese ose të dukshme. Fillon duke diskutuar masa të ndryshme të cilat mund të merren për të mënjeluar krizën dhe duke eksploruar përgjegjësitë e bordit për të shtuar vlerë. Më pas shqyrton rolin e bordit në varësi të aftësive të menaxherëve dhe llojit të krizave të ndryshme, duke përdorur tipologjinë e krizës specifike "plumbi/goditëse" dhe krizës së përgjithshme "bombë/shpërthyesë". Rubrikat e mëtejshme konsiderojnë ndryshimet e personelit kryesor në situata krize, sidomos të kryetarit, drejtorëve jo ekzekutivë, sekretarit të korporatës, aksionarëve dhe skuadrës së përgjigjes ndaj krizës. Më tej kapitulli shqyrton çfarë duhet bërë nëse bordi nuk funksionon në kohë krize dhe mbyllet duke theksuar rëndësinë e komunikimit të qartë dhe të kontrolluar.



**Kapitulli i katërt** përshkruan një analizë pas krize nga këndvështrimi i bordit. Veçanërisht merret me çështjen se si mund të ndërtohet e të mbështetet një kompani konkurruese pas llogaritjes së dëmeve të krizës. Gjithashtu vëzhgon se si duhet të zhvillohet pas krizës puna e bordit - në vend që të diskutojë mënyrën se si ka funksionuar kompania para krizës. Manuali përfshin shtojca praktike të cilat përmbajnë një fjalor me termat përkatëse, dhe një bibliografi referencash të cituara gjatë gjithë tekstit, si dhe literaturë shtesë e nevojshme për temën

# Mirënjohje

Falënderimet i shkojnë në rradhë të parë dhe kryesisht autorëve të manualit, Ulrich Steger dhe Christoph Nedopil.

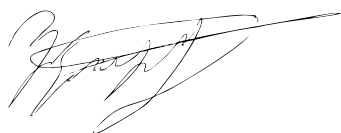
Puna e tyre është plotësuar nga ndihmesa e shumë njerëzve. Për anën akademike duam të falënderojmë dy kolegët nga IMD, të cilët na lejuan të përdorim gjetjet e tyre në këtë manual: Puna e Paul Streber mbi strukturën e pushtetit së bordit dhe puna e George Kohlieser mbi dinamikat psikologjike të grupit që ndodhet nën stres dhe vështirësi.

Përveç kësaj i jemi thëllësisht mirënjohës stafit të IFC në qendër dhe në zyrat IFC në vendet e rajonit, të cilët përgatitën 14 seminare në 12 vende dhe së bashku diskutuam më në thellësi kuadrin teorik të manualit dhe përshtatjen e tij sipas kushteve lokale. Duam në veçanti të përmendim Kakhber Kutchava, Vladislava Ryabota, dhe Maya Polishchuk.

Falënderojmë Forumin Botëror të Qeverisjes së Korporatave për të dhënat dhe pjesëmarrësit në këshillimin e zhvilluar në Paris (i cili përfshiu praktikantë dhe ekspertë të ardhur nga rreth 10 shtete dhe rajone të ndryshme, ku janë mbajtur seminarët për krizën e bordit, si dhe përfaqësuesit e OECD-së) të cilët transmetuan komente të çmuara të bazuara në kërkime dhe eksperiencat e tyre të rëndësishme.

Ky manual ka përfituar jashtëzakonisht shumë nga eksperiencat e jetës së përditshme të CEO-ve, kryetarëve, anëtarëve ekzekutivë dhe jo ekzekutivë të bordit, po ashtu menaxherëve me eksperiencë dhe disa përfaqësuesve të qeverisë - të gjithë së bashku, mbi 330 njerëz nga më shumë se 10 shtete të Evropës Lindore, Lindja e Mesme dhe Azia Qendrore dhe Lindore, të cilët morën pjesë në seminarët për krizat dhe publikisht ndanë eksperiencat e tyre mbi punën e bordeve dhe kushtet e krizës. Shpresojmë që ajo që ne mësuam së bashku në seminar do të luajë një rol mbështetës në zhvillimin e mëtejshëm të punës së bordit të pjesëmarrësve, pavarësisht nëse bordet e kompanive nuk do t'u duhet ose jo që të ndeshen sërish me kushtet e krizës. Ne i premtuam konfidencialitet të gjithë pjesëmarrësve në diskutimet tona, dhe gjejmë rastin të falënderojmë këtu kontribuesit, argumentat dhe thëniet e të cilëve i kemi përdorur në anonimitet në tekst.

Së fundmi, pranojmë se ky publikim dhe aktivitetet që çuan në publikimin e tij nuk do të ishte bërë e mundur pa mbështetjen financiare të Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB), Banka Austriake e Zhvillimit.



Davit Karapetyan, IFC Corporate Governance Unit

# Tabela përmbledhëse

Parathëni.....	i
Mbi Korporatën Financiare Ndërkombëtare (IFC).....	ii
Pikëpamja e Bordit mbi Projektin e Menaxhimit të Krizave .....	ii
Mbi manualin .....	iii
Kujt i drejtohet ky manual?.....	iii
Si përdoret manuali? .....	iii
Përmbajtja e manualit:.....	iv
Mirënjohje.....	vi
Kapitulli 1. Hyrje: Ekonomitë në Zhvillim dhe Zhvillimi i Krizave .....	1
<b>1.1.</b> A ka përfunduar kriza financiare botërore? Një vështrim brenda “sferës së kristalltë” .....	2
<b>1.2.</b> Qeverisja e Korporatës dhe Kriza e Korporatës.....	4
<b>1.3.</b> Qeverisja e korporatës dhe bordet e drejtorëve në ekonomitë në zhvillim.....	4
<b>1.3.1.</b> Roli i qeverisjes së korporatës .....	5
<b>1.3.2.</b> Faktorët formues të qeverisjes së korporatës.....	5
<b>1.3.3.</b> Drejtorët e bordit në ekonomitë në zhvillim .....	6
<b>1.3.4.</b> A shton vlerë bordi? .....	7
Kapitulli 2. Parandalimi i krizave.....	9
<b>2.1.</b> Përmirësoni qeverisjen e korporatës për t'u përgatitur për krizat .....	11
<b>2.2.</b> Kuptojini krizat në mënyrë që t'i menaxhoni .....	13
<b>2.2.1.</b> Kriza tipike Korporate .....	13
<b>2.2.2.</b> Kriza të zakonshme të qeverisjes së korporatave .....	15
<b>2.2.3.</b> Rrethi vicioz i krizave .....	16
<b>2.3.</b> Kuptoni pse problemet që mund të menaxhohen kthehen në kriza.....	17
<b>2.3.1.</b> Pengesat korporato-politike.....	18
<b>2.3.2.</b> Pengesat e organizimit .....	20
<b>2.3.3.</b> Pengesat psikologjike .....	22
<b>2.4.</b> Zvogëlimi i gjasave për të pasur kriza .....	24
<b>2.4.1.</b> Dalloni shenjat e hershme paralajmëruese .....	25
<b>2.4.2.</b> Përdorini mjetet që keni në dispozicion.....	26
<b>2.4.3.</b> Kryeni vlerësime të strukturuar të riskut .....	27
<b>2.4.4.</b> Forconi nga brenda modelin e biznesit dhe organizatën.....	30
<b>2.5.</b> Përfitonit nga Diversiteti i Bordit.....	31
Kapitulli 3. Menaxhimi i krizës .....	33
<b>3.1.</b> “Perceptimi është Realitet” – dhe Bordi Duhet ta Vendosë Në Rend të Ditës.....	37
<b>3.2.</b> Veproni për të frenuar Krizën .....	38
<b>3.3.</b> Përpikuni të Kuptoni në ç'mënyrë Bordi Mund të shtojë vlerë .....	41

# Kapitulli 1

Hyrje: Ekonomitë në Zhvillim dhe Zhvillimi i Krizave

3.3.1. Si duhet të punojë bordi gjatë krizave të ndryshme.....	41
3.4. Ngarkoni qartë përgjegjësitë lojtarëve të ndryshëm.....	52
3.4.1. Roli i kryetarit .....	53
3.4.2. Roli i drejtorëve jo ekzekutivë .....	54
3.4.3. Roli i sekretarit të korporatës .....	55
3.4.4. Roli i aksionarëve.....	56
3.4.5. Roli i skuadrës përgjegjëse për krizën.....	58
3.4.6. Çfarë ndodh nëse bordi nuk është efektiv?.....	60
3.5. Komunikoni për veprimet dhe zgjidhjet .....	61
Kapitulli 4. Pas Krizës.....	67
4.1. Analiza pas krizës: Midis Krizës së fundit dhe asaj që vjen pas.....	68
4.2. Mësimet e Nxjerra nga Kriza .....	69
4.3. Të përfitosh nga kriza .....	71
4.4. Zhvillimi i punës së Bordit .....	72
4.5. Kënaqësia e suksesit: Qeverisja e korporatës dhe menaxhimi i krizës.....	74
Shtojcat.....	77
Shtojca A: Fjalor .....	78
Shtojca B: Përcaktimi Orientues i Drejtorit të Pavarur sipas Korporatës Financiare Ndërkombëtare (IFC-së).....	81
Shtojca C: Mjetet radar (monitoruese) të riskut.....	83
Shtojca D: Bibliografia (veprat e cituara dhe lexim i mëtejshëm) .....	88

## Rruga me gropa - Për disa e bezdisshme, për të tjerë argëtuese

Për çdo rast dhe rrugë ka një makinë të duhur. Nëse doni të garoni në autostardë, zgjidhni një makinë sportive; nëse doni të eksploroni fshatin, zgjidhni një makinë fuoristradë 4X4; nëse duhet të transportosh shumë njerëz, përdorni një furgon; e nëse doni të bini në sy, zgjidhni një makinë të hapur kabriole. Jo çdo makinë është e përshtatshme për çdo rrugë: Nëse garoni në rrugën me gunga me makinë sportive, jo vetëm që do të ndjeni vështirësi, por do t'ju duhet të riparoni edhe pjesën e poshtme të parakolpit të makinës. Gjithashtu, nëse është duke rënë shi, kabrioleja nuk do t'ju hyjë shumë në punë. Megjithatë më keq se një makinë e gabuar është ajo makinë e cila nuk punon siç duhet, apo që nuk kryen funksionin për të cilin është krijuar. Dështime të tilla mund të kenë një larmi shkaqesh, nga gjërat e vogla si përplasjet (të cilat e bëjnë një kabriole më pak mbresëlënëse) ose gomat e shfryra, tek problemet më dramatike, si motorri i djegur ose mos funksionimi i frenave, ose paaftësia e drejtuesit që e bën ngjarjen e makinës më jo ekonomike (nga më e mira tek e keqja - duke kërcënuar pasagjerët dhe kalimtarët në rastin më të keq). Korporatat sillen njëllor si makinat: disa kompani janë thjeshtë të përshtatura më mirë ndaj cikleve të caktuara të biznesit dhe industrive. Është thjeshtë e pamundur të jesh gjithmonë në vendin e duhur, në kohën e duhur, me strategjinë dhe njerëzit e duhur. Si rrjedhojë, shumë kompani do të ballafaqohen me ndonjë një krizë herët a vonë. Ndaj pyetja nuk është nëse do të përballeni apo jo me një krizë, por si do ta përballoni atë. Përgatitja për të shqyrtuar vazhdimësinë e ngjarjeve dhe kryerjen e veprimeve të përditshme rutinë mund të çojë në një krizë me pasoja të rënda për kompaninë, punonjësit e saj, po ashtu dhe për mjedisin e më të gjerë.

Ky kapitull fillon duke vështruar brenda një sfere të kristaltë: Edhe sa do të zgjasë kriza ekonomike botërore? Kapitulli vazhdon duke dhënë një pamje të përgjithshme se si krizat e korporatave janë të lidhura me qeverisjen e tyre. Një vëmendje e veçantë i është kushtuar vendosjes së rregullave të qeverisjes së korporatave në vendet në zhvillim nga bordi i drejtorëve.

### 1.1.

#### A KA PËRFUNDUAR KRIZA FINANCIARE BOTËRORE? NJË VËSHTRIM BRENDA "SFERËS SË KRISTALTË"

Kriza financiare që erdhi si pasojë e sistemit të fryrë të kreditimit të pronave të patundshme në SHBA, çoi drejt krizës ekonomike më të thellë botërore që nga fundi i Luftës së Dytë Botërore. Ndoshta pika e saktë e fillimit të saj ishte në tremujorin e tretë të 2007-ës; kujtoni tronditjen që shkaktoi në tregun botëror të aksioneve tregtia e rreme nga Jerome

Kerviel i Bankës Franceze Societe General në fund të qershorit të atij viti. Falimentimi i Bankës Amerikane të Investimit Vëllezërit Lehman në shtator të 2008 ishte vetëm pika e rrëshkitjes, ku edhe me më optimistët duhej të pranonin që "moderimi i madh" ishte thjeshtë një iluzion. Por kjo nuk është kriza e parë dhe natyrisht as e fundit e krizave të këtij lloji. Në çdo rast kjo krizë theksoi ndërvarësinë ekonomike kudo nëpër botë, pa marrë parasysh nivelin e zhvillimit. Ndërkohë që përpjekja e madhe, pak a shumë e koordinuar nga qeveritë kudo nëpër botë, shmangu skenarin e rastit më të keq të një depresioni të gjatë me proteksionizëm gjithnjë e më të theksuar (politikat e përfitimit në kurriz të tjetrit), dhe deflacionin, rruga drejt së ardhmes është më shumë e pasigurtë. Në sisteme komplekse – siç është rasti i ekonomisë botërore sot - asnjë nuk mundet realisht të parashikojë rezultatet e veprimeve specifike. Mirëpo për vitet në vazhdim tri karakteristika kryesore që do të ndikojnë në fatet e kompanive do të jenë:<sup>1</sup>

- Pasiguria dhe keqkuptimi: Nuk ka konsensus ose drejtim mbizotërues (tregtia e lirë dhe proteksionizmi; përfshirja e shtetit dhe liberalizimi) të cilat mund të ndiqen. Në vend të saj mund të shohim zhvillime kontradiktore të shfaqen në të njëjtën kohë (inflacioni me kërkesë të ulët, norma të ulta interesi dhe investime të pakta) ose në kohë të ndryshme në rajone të ndryshme.
- Paqendrueshmëria: Cikli i biznesit ose cikle specifike industrish mund të bëhen më të paqendrueshme, të nxitura nga ndryshime dramatike në monedha apo lëndë të para të rëndësishme, ose nga krizat politike që përhapen në botën e biznesit. Kjo do të përshpejtojë nevojën për t'u përshtatur akoma dhe më shumë ndaj rrethanave të reja - dhe pa prirje të dukshme për stabilizim, ku mund të ndalen pritshmëritë dhe perspektivat.
- Ndërhyrjet politike dhe rregullatore mund të bëhen më të shpeshta e të prekin jo vetëm një vend të caktuar, por edhe zinxhirët e furnizimit, marrëdhëniet tregtare dhe modelin e biznesit të një industrie që vepron në mbarë botën.

Ndaj supozimi më me vend, është që në vitet e ardhshme ka mundësi të ndeshim më shumë kriza në nivelin makroekonomik, në nivelin industrial e si pasojë edhe në nivelin e kompanisë.

Ky supozim e bën këtë manual më të përshtatshëm për ata që mendojnë se kriza financiare e 2008 ka marrë fund. Në fund të fundit, periudha pas krizës së fundit është gjithashtu periudha para asaj që do të vijë.

<sup>1</sup>Për më shumë informacion mbi subjektin e skenarit për një pikëpamje globale, vizito faqen e Bankës Botërore ([www.worldbank.com](http://www.worldbank.com)), Institutin Kombëtar për Menaxhimin e Zhvillimit "Kërkim dhe Njohuri" ([www.imd.ch/research/challenges](http://www.imd.ch/research/challenges)), si dhe një numër faqesh të tjera internet si për shembull: banka të investimit, konsulenca, dhe media financiare.



## 1.2. QEVERISJA E KORPORATËS DHE KRIZA E KORPORATËS

Çdo krizë shërben si një provë lakmuesi për sistemin e qeverisjes së kompanisë, pa marrë parasysh modelin ligjor, strukturën e pronësisë ose industrinë. Në një situatë krize, dobësitë dhe fërkimet brenda bordit, menaxhimit të lartë, dhe kompanisë në përgjithësi shfaqen më të gjalla, dhe ata që janë të papërgatitur do të ndëshkohen ashpër.

Dhe meqenëse bordi qëndron në drejtimin e kompanisë ku merren vendimet kryesore, nuk mund të pritët që pjesa tjetër e organizatës të funksionojë mirë kur bordi funksionon keq. Duke parë llojet e ndryshme të sistemeve qeverisëse të korporatës dhe të krizave, është e rëndësishme që të shmangët diskutimi “i prerjes unike” për strukturën e bordeve dhe menaxhimin e krizës ose, nga ana tjetër, për një pafundësi strukturash të mundshme. Shpresojmë të shmangim këto dilema ndërkohë që do të fokusohemi në:

- Bordet në vendet në zhvillim;
- Veprimet strategjike të kompanisë dhe bordit, dhe proceset kryesore të menaxhimit; dhe
- Ndërhyrjet në nivelin e bordit (në krahasim me ato në nivelin e menaxhimit, të cilat diskutohen në libra të ndryshëm, shih Hopood dhe Tankersley, 2005, Mitroff 2003, Winter and Steger 1998) e në veçanti roli i drejtorëve jo ekzekutivë

## 1.3. QEVERISJA E KORPORATËS DHE BORDET E DREJTORËVE NË EKONOMITË NË ZHVILLIM

Qeverisja e korporatës është e rëndësishme dhe i përket kompanive kudo nëpër botë, pavarësisht vendit, industrisë, madhësisë ose pronësisë. Shumë praktika bordesh në ekonomitë në zhvillim nuk po arrijnë potencialin e plote të shtimit të vlerës së qeverisjes së mirë të korporatës. Gjithsesi, përderisa nuk ekziston një model i vetëm i qeverisjes së korporatës, qeverisja e korporatës duhet të praktikohet në mënyrë të ndryshme për çdo kompani në mënyrë që të jetë më shumë sesa një ushtrim i pavlerë me zgjedhje.

Parimet e transparencës, përgjegjshmërisë dhe mbikqyrjes së pavarur, të menaxhimit të kompanisë, duhet t'i përshtaten nevojave specifike të kompanive, në varësi të pronësisë së tyre, modelit themelor të biznesit dhe strategjisë; kërkesave të tregjeve të kapitalit, huadhënësve, rregullatorëve e gjithashtu ndikimeve kulturore.

Por faktori kryesor shtytës i ndryshimit aktual ndoshta do të jetë pranimi nga palët e interesuara, që qeverisja e mirë e korporatës është një pjesë e nevojshme e menaxhimit të mirë dhe drejtimit efektiv-përbërës kryesor për një sukses të qëndrueshëm organizativ. Aksionarët dhe bordet duhet të rishikojnë efektivitetin e sistemit qeverisës të korporatës (shih kapitullin 4) e të fillojnë një proces të vazhdueshëm përmirësimi.

### 1.3.1. Roli i qeverisjes së korporatës

Termi qeverisje korporatash mund të ketë shumë domethënie. Një përcaktim i dobishëm është që qeverisja e korporatës përcakton strukturën të qarta përgjegjshmërie, përgjegjësie dhe transparence nën udhëheqjen e kompanisë, dhe përcakton rolin e bordeve dhe të menaxhimit. Kjo do të thotë që me një qeverisje të mirë të korporatës, vendosen kontrollet dhe balancimet e nevojshme midis menaxhimit dhe pronarëve (dhe mundësisht palëve të interesuara, si punonjësit), qarkullimi i informacionit dhe raportimet janë të qarta e transparente, përgjegjshmëria është ndërtuar ndërmjet shtresave të ndryshme të organizatës, kontrollet e brendshme dhe praktikatat e menaxhimit të riskut janë iniciuar, dhe standartet e larta të etikës janë norma kudo nëpër kompani.

Në lidhje me menaxhimin e krizës, qeverisja e mirë e korporatës lejon bordin dhe menaxhimin e lartë të kapin problemet që dalin, e të mos i lejojnë të shndërrohen në krizë ose shkatërrim. Dhe nëse lind një problem pavarësisht qeverisjes së mirë të korporatës (p.sh nga faktorë të jashtëm), rolet dhe përgjegjësitë e vendimmarrësve janë të qarta, organet e korporatës dhe zyrtarët e dinë çfarë duhet bërë, emergjencat e mundshme diskutohen hapur, dhe zgjidhjet mund të gjenden me shpejtësi.

### 1.3.2. Faktorët formues të qeverisjes së korporatës

Shpesh sistemet e qeverisjes të korporatës janë të ndara midis sistemeve me një ose dy nivele të bordit. Në terma ligjore, ky diferencim mund të jetë i rëndësishëm, por për të punuarit praktik të bordit, nuk është domethënëse. Çfarë është e rëndësishme, siç tregohet nga kërkimet e mëparshme (shih Steger dhe Amman 2008), janë katër faktorët pasues që formojnë sistemet e qeverisjes së korporatës kudo nëpër botë:

- Personalitetet - p.sh themeluesi ose Drejtori Ekzekutiv (CEO) me eksperiencë e i sukseshshëm, vlerat dhe stili i udhëheqjes
- Pronësia -p.sh biznesi familjar ose i përqendruar përkundrejt strukturave të fragmentuara aksionare
- Modeli themelor i biznesit- i cili e merr formën nga industria dhe jetëgjatësia e kompanisë, ekspozimi global, dhe fokusi konkurrues
- Kuadri ligjor dhe kulturor

Në vendet në zhvillim, kompanitë e mëdha e të mesme, ende drejtohen nga sipërmarrësit themelues ose nga familja. Gjithashtu, shumë kompani në pronësi publike në ekonomitë në zhvillim, kanë një aksionar të madh kontrollues (p.sh. shteti). Ekzistojnë dy faktorë që e bëjnë qeverisjen e korporatës në ekonomitë në zhvillim, të ndryshme nga ajo në ekonomitë e zhvilluara.

Kështu, ky Manual nuk bën dallim midis bordeve me një ose dy nivele. Më të rëndësishme se ai dallim janë ndryshimet midis të personave të jashtëm dhe të brendshëm, po ashtu dhe anëtarëve ekzekutivë dhe jo ekzekutivë në bord. Personat e brendshëm janë ata që kanë lidhje me kompaninë -p.sh përmes pozicioneve menaxhuese aktuale apo të mëparshme, investimit të qendrueshëm, ose lidhjes familjare. Personat e jashtëm janë ata që nuk kanë lidhje direkte me kompaninë përveç pozicionit të tyre si drejtorë bordi.

Dallimi ndërmjet drejtorëve ekzekutive dhe jo ekzekutive është se këta të fundit shërbejnë në pozicion menaxhues në po të njëjtën kompani, ndërsa ata të parët jo (edhe pse ata mund të punojnë si menaxherë në kompani të tjera).

Për drejtorin e pavarur ka shumë përkufizime (diçka mbi të cilën zgjaten avokatët për arsye të qarta). Gjithsesi, për ta thënë thjeshtë, drejtori i pavarur është një drejtor jo ekzekutiv, në të shumtën e rasteve një person i jashtëm, karakteristika kryesore e të cilit është aftësia e tij për të marrë vendime të padëmshme në interesin e kompanisë.

Rëndësia e këtyre dallimeve lind nga asimetria e informacionit që del nëpërmjet roleve të ndryshme të drejtorëve dhe lidhjeve me kompaninë, të cilat shpesh rezultojnë në vështirësi në komunikim, politizim dhe mungesën e transparencës. Dhe nga kuptimet e mësipërme është e qartë se qeverisja e korporatës (e cila në pjesën më të madhe është për të krijuar një sistem kontrolli dhe balancime për menaxhimin e lartë) nuk mund të funksionojë nëse bordi kontrollohet nga personat e brendshëm dhe menaxherët, të cilët mund të kenë interes vetjak për një sistem me më pak kontroll dhe balancë.

Megjithatë, cilatdo qofshin dallimet ndërmjet tyre, anëtarët e bordit punojnë së bashku për një organizatë, dhe duhet t'i shtojnë vlerë asaj përmes veprimeve të tyre. Dhe kjo është si asnjëherë më e vërtetë në një situatë krize!

### 1.3.3. Drejtorët e bordit në ekonomitë në zhvillim

Grupi i shënjestruar për këtë Manual janë kryesisht drejtorët jo ekzekutivë në kompanitë e mëdha dhe të mesme në vendet në zhvillim. Atyre ju nevojiten në veçanti strukturat dhe udhëzimet që i ndihmojnë shpeshherë të kuptojnë dinamikat shpesh të pastrukturuara, të çrregullta, kontradiktore, dhe madje kërcënuese. Ndërveprimi me shumë kompani dhe me bordet e tyre tregon se roli i drejtorëve të pavarur dhe jo ekzekutivë ende nuk është i zhvilluar mirë në ekonomitë në zhvillim, në veçanti në ekonomitë në tranzicion që ishin objekt i këtij projekti. Gjithsesi, qeverisja e korporatës në këto vende do të zhvillohet më tej, dhe në përputhje me rrethanat, drejtorët e pavarur do të jenë më të zakonshëm në drejtimin e bordit për katër arsye që vijojnë:

- Brezi që themeloi pjesën më të madhe të kompanive pas rënies së Bashkimit Sovjetik është afër daljes në pension dhe në këtë mënyrë duhet të largohet gradualisht nga biznesi i përditshëm. Brezi pasues në shumë raste nuk do të marrë mbi vete të njëjtin pushtet të

përqendruar (p.sh për shkak se themeluesi i është bashkuar bordit në anën jo ekzekutive, pavarësisht vështirësive me një situatë të tillë), dhe veçanërisht në kompanitë me rritje të shpejtë, do të ngrëjë struktura dhe procese më profesionale dhe organizative duke filluar në nivelin e bordit.

- Fokusi në tregjet e brendshme i kompanive në ekonomitë në zhvillim ose varësia e tyre nga pak klientë të jashtëm do të ndryshojë: ndërkohë që një treg i vogël ul kompleksitetin e bordeve të menaxhimit, ai kufizon gjithashtu të ardhurat. Kështu, shumë kompani në ekonomitë në zhvillim kanë filluar ose janë në procesin e zgjerimit ndërkombëtar të bizneseve të tyre, duke i bërë më komplekse e më të ndjeshme ndaj krizave. Mbikqyrja dhe përgatitja për këtë ndërkombëtarizim duhet të drejtohet nga një bord profesional (të paktën jo për hir të tërheqjes së investitorëve të nevojshëm të huaj)
- Integrimi më i thellë i këtyre vendeve në ekonomitë evropiane dhe botërore, jo vetëm që do të rrisë konkurrencën e për rrjedhojë do t'i bëjë sistemet më moderne (duke përfshirë qeverisjen e korporatës), por do të transferojë gjithashtu praktikatat më të mira dhe ekperiencat e qeverisjes së korporatës në këto vende. P.sh investitorët dhe huadhënësit e huaj (si dhe ata të brendshëm), do të kërkojnë më shumë transparencë nëpërmjet drejtuesve të pavarur në vitet në vazhdim (shih Nedopil 2009).
- Zbatimi i strukturave të qeverisjes së korporatës kërkon kohë. Legjislati që ndjek nga afër standardet ndërkombëtare tanimë zbatohet në shumë vende. Mirëpo sistemi ligjor është shpesh i ngadaltë, pak i zbatueshëm ose i errësuar nga ndikime politike dhe korruptive. Kjo e bën punën e bordit shpesh të vështirë, veçanërisht për kompanitë që luftojnë për transparencë dhe për palët e interesuara të cilat synojnë për përgjegjshmëri. Zhvillimi dhe zbatimi i vërtetë i infrastrukturës së nevojshme institucionale dhe rregullave "të buta" të sjelljes për të përballuar çështje si përgjegjësia sociale e korporatës, prezantimi me punonjësit, si dhe sjellja e drejtorëve të bordeve të ndryshme, do të kërkojë të paktën dhjetë vjet (rregullat e buta të sjelljes përshkruhen pjesërisht në shumë kode të sjelljes që po shkruhen gjithnjë e më shumë për vende, industri dhe kompani). Është për t'u kujtuar se në vendet e zhvilluara, koncepti i qeverisjes së korporatës në borde shumë më tepër proaktive, fitoi rëndësi në mes të viteve '90 e me vonë u përshpejtua nga kriza ". com" (pikë com) dhe llogaritja e pasojave të krizave të korporatës si ajo e Enron në fillim të 2000.

Prandaj, në të gjitha situatat që kanë të bëjnë me vende e kompani të veçanta, pyetja kryesore është: a i shton vlerë organizatës sistemi i qeverisjes së korporatës?

**Pyesni**

### 1.3.4. A shton vlerë bordi?

Kësaj pyetje mund t'i jepet përgjigje rast pas rasti. Për këtë kërkohet një vështrim nga afër i karakteristikave specifike të strukturave dhe proceseve të qeverisjes së korporatës sipas katër faktorëve formues të përshkruar më sipër. Gjithashtu mund t'i jepet përgjigje duke shqyrtuar katër faktorët që vijojnë:

## Kapitulli 2 Parandalimi i krizave

- A i shton bordi të dhëna të reja zhvillimit dhe zbatimit të strategjisë, dhe a kontribuon me ide të reja dhe njohuri mbi tendencat?
- A mundëson bordi një bazë të gjerë informacioni, nëpërmjet diversitetit të drejtorëve të cilët testojnë dhe provojnë supozimet në zbatimin e strategjisë?
- A siguron bordi zbulimin e hershëm të zhvillimeve negative dhe korigjimin e shpejtë të gabimeve përmes mbikqyrjes efektive?
- A ndërmerr bordi një proces të mirë përzgjedhjeje dhe a mundëson trajnim intensiv në mënyrë që të prodhojë një skuadër/ekip menaxhimi me një performancë të lartë?

### Mësime për rrugën

Nuk ka vetëm një sistem të mirë qeverisjeje të korporatës, por në përgjithësi transparenca, përgjegjshmëria dhe bashkëpunimi në krye të organizatës, rrisin cilësinë e saj. Një krizë është prova e lakmuesit: A mund të marrë kompania vendime më të mira se konkurrentët e saj?

Është përgjegjësia e anëtarëve të bordit të sigurojë që edhe në kohë të mira sistemi i qeverisjes së korporatës së tyre po funksionon mirë, sepse në kohë krize do të tendoset në kufijtë e saj. Pra, shtrojini vetes një pyetje: Çfarë kam bërë kohët e fundit për të përmirësuar funksionimin e sistemit të qeverisjes së korporatës time dhe efektivitetin e bordit?

## Mirëmbajtja e makinës.

Marrja e kthesave me shpejtësi apo gara me makina mund të jetë shumë argëtuese. Por, para se të uleni në sediljen e shoferit, duhen kryer disa veprime për të kontrolluar sigurinë. A janë frenat në rregull? Po gomat? Si po punon motorri? Po punon mirë timoni?

A funksionojnë mirë rripat e sigurimit dhe airbag? Më tej, duhen mësuar kushtet e motit, me qëllim që të përdorni gomat e duhura. Në mënyrë që të ngisni rregullisht një makinë, pa dashur ta ndërroni vazhdimisht (gjë e cila do të kushtonte), duhet kontrolluar rregullisht gjendja e automjetit në mënyrë që ky i fundit të jetë i shpejtë dhe i sigurtë. Dhe nëse automjeti nuk punon ashtu siç duhet, për shkak të ndonjë aksidenti ose avarie, duhet ditur çfarë është prishur për ta rregulluar sa më shpejt që të jetë e mundur në mënyrë që të fitoni shpejtësinë e plotë, për të mos mbetur prapa konkurrencës.

Në të njëjtën mënyrë, nëse doni ta çoni përpara e me shpejtësi kompaninë tuaj duke mundur kështu kundërshtarin, duhen kryer disa kontrole në mënyrë që të mos mbeten prapa për shkak të defekteve të vogla dhe të përgatiteni për probleme të mëdha.

*“Mendoj se një nga arsyet që kompania ime arriti t’i shmangej krizave relativisht më mirë se të tjerat, është sepse ne kishim një skuadër dhe bord shumë të mirë drejtorësh, të cilët e dëgjonin njëri-tjetrin, dhe ishin të gatshëm të komunikonin kudo nëpër organizatë. Në sajë të nivelit të lartë të transparencës dhe sinqeritetit, nuk pati surpriza të pakëndshme” - Drejtor bordi, Egjipt*

## 2.1.

### PËRMIRËSONI QEVERISJEN E KORPORATËS PËR T’U PËRGATITUR PËR KRIZAT

Krizat kanë shumë shkaqe, ndonjëherë të jashtme, ndonjëherë të brendshme, disa vijnë krejt befasisht, ndërsa të tjerat zhvillohen me kalimin e kohës; disa prekin ekonomi të tëra e të tjera vetëm një kompani, ose thjesht një departament ose njësi të biznesit.

Qeverisja e mirë e korporatës (shih kapitullin 1) mund të ketë një vlerë të madhe për çdo aftësi të korporatës, duke parandaluar ngjarjet e këqija që prekin kompaninë ose përshkallëzohen drejt një krize ose niveli shkatërrimi. Një bord i mirë drejtorësh mundet të paktën ta ndihmojë kompaninë të pakësojë riskun duke kryer veprimet e mëposhtme:

#### Veprim

- Përcakton strategjinë e duhur dhe masën e riskut të dëshiruar. (p.sh., bankat e investimeve riskojnë në masë të ndryshme nga një bankë e zakonshme)
- Mbikqyr zbatimin dhe ekzekutimin e sistemeve të menaxhimit të riskut
- Shqyrton mjedisin dhe kupton faktorët shtytës të biznesit, në mënyrë që ta ndihmojë për të zbuluar më herët krizën
- Garanton përgatitje më të mirë dhe një përgjigje më të fuqishme ndaj krizave (p.sh. përmes krijimit dhe të shtimit të planeve të përgjigjes ndaj krizave)
- Tregon aftësi të udhëheqjes me mendim, duke marrë vendime më të mira dhe duke shmangur panikun.
- Eliminon shkaqe të caktuara të krizës së brendshme (p.sh. me anë të një plani vazhdimësie për Drejtorin Ekzekutiv CEO, në rast largimi të papritur të tij)
- Rrit besimin për të ardhmen e kompanisë tek palët e jashtme të interesuara, veçanërisht tek investitorët dhe punonjësit.

Për ta ilustruar shkurtimisht këtë pikë të fundit, një studim i fundit i IFC në Amerikën Latine (IFC 2009), tregon se kompanitë me qeverisje të mirë të korporatës pësuan një rënie në çmimin e aksioneve gjatë krizës financiare të 2008, bazuar, p.sh. në kthim më të mirë të kapitalit dhe tregues të tjerë kyç të performancës, në krahasim me konkurrentë të tjerë me qeverisje jo aq të mirë të korporatës. Ky është një shembull ku qeverisja e korporatës ka sjellë vlerë të matshme për kompanitë dhe palët e interesuara të tyre.

Arsyet për një performancë më të mirë të korporatës janë mjaft të thjeshta: Qeverisja e mirë e korporatës çon drejt vendimeve më të mira e më të fuqishme. Ekzistojnë tri nxitës të kësaj lidhjeje:

- Vendimet e skuadrës janë mesatarisht më mirë se vendimet individuale, thjeshtë sepse ato janë të bazuara në një grup më të gjerë informacioni
- Një proces racional - veçanërisht në kushtet e paqartësisë (vendimet më strategjike të bordeve merren në kushte të këtitlla) - lejon një testim më të mirë të supozimeve, fakteve dhe sqarimin e qëllimeve, dilemave dhe risqeve të përfshira, sesa vendimet spontane e intuitive (të cilat mund të funksionojnë për veprimet rutinë, por nuk janë ideale për vendosjen e strategjisë)
- Drejtorët e pavarur kanë një perspektivë të ndryshme nga ajo e personave të brendshëm. Ata pasurojnë bazën e informacionit gjatë takimeve të bordeve në sajë të përvojës së tyre në industri dhe organizata të tjera, dhe kanë më shumë gjasa të zbulojnë trendet në rritje e të dallojnë struktura (në fjalë të tjera, të shohin “tabllonë e madhe”). Vetëm kur janë të pavarur, ata mund ta ngrënë zërin mbi problemet dhe jo të ngurrojnë për arsye “politike”.

Gjithsesi për aksionarët, të cilët duhet të zgjedhin drejtuesit e bordit, në ekonomitë në zhvillim e në ekonomitë e zhvilluara, ekziston vështirësia në gjetjen e anëtarëve të kualifikuar të bordit, të cilët mund të jenë të besueshëm e mund t’i sjellin vlerë kompanisë. Kjo vështirësi është më tepër e theksuar në vendet në zhvillim, për dy arsye. Së pari, ka më pak menaxherë me përvojë të cilët janë të gatshëm për të marrë përsipër punë që hanë shumë kohë. Dhe së dyti, gjetja e anëtarëve jo ekzekutivë ose të pavarur të bordit, të cilëve edhe mund t’i besosh, duket se mbetet ende një problem. Ndonëse në shumë ekonomi në zhvillim janë përhapur institutet e drejtorëve dhe organizata të tjera të ngjashme, ka ende shumë rrugë për ta bërë sistemin të funksionojë siç duhet.

Një tjetër problem që ekziston akoma në disa ekonomi në zhvillim, ka të bëjë me institucionet qeveritare. Ndërkohë që ka ligje që rregullojnë rolet e aksionarëve, bordeve të drejtuesve, menaxherëve dhe punonjësve, zbatimi i këtyre ligjeve mbetet i çalë. Për të dhënë një shembull, ndonëse nuk ka asnjë vend që e lejon ligjërisht rryshfetin, kjo praktikë është e zakonshme në shumë vende si ato të zhvilluarat ashtu edhe vendet në zhvillim. Në të njëjtën kohë ligjet dhe zbatimi i tyre duket se po ndryshojnë me kalimin e kohës (gjë që mund të jetë e mirë ose e keqe) dhe midis kompanive, duke lënë të kuptohet se disa kompani, në sajë të lidhjeve të tyre politike, marrin trajtimin e parapëlqyer, ndërsa të tjerat mund të ndëshkohen për mbështetjen ndaj politikantit të “gabuar” (që është përfundimisht keq). Megjithatë, bordet dhe menaxherët nevojiten (dhe mund) t’i ndihmojnë kompanitë e tyre t’i mbijetojnë krizave dhe në rrethana të tilla.

## 2.2.

## KUPTOJINI KRIZAT NË MËNYRË QË T’I MENAXHONI

### 2.2.1. Kriza tipike korporate

Kompanitë që operojnë në kushtet e tregut janë të ekspozuara ndaj rreziqeve të ndryshme, të përshkruara këtu, si shmangie negative nga një plan.

Kriza është një shmangie negative e rëndë, që mund të kërcënojë ekzistencën e një kompanie. Krizat mund të shfaqen në shumë forma dhe mund të kenë shumë shkaqe. Tipologjia e mëposhtme përmbledh disa karakteristika kryesore dhe në këtë mënyrë mund t’i ndihmojë anëtarët e bordit të kuptojnë e të analizojnë krizat në mënyrë që të gjejnë zgjidhje që i përshtaten çdo situatë të veçantë. Vini re në fillim, se një krizë mund të përmbajë më shumë elemente, se sa elementët e përshkruar në përmbledhjen e tabelës që vijon. Së dyti është e rëndësishme të kujtosh gjithmonë se një konflikt, p.sh midis drejtorëve të bordit, nuk është domosdoshmërisht një krizë, nëse trajtohet me kujdes. Mosmarrëveshjet duhet të pranohen, për sa kohë ato janë konstruktive. Nëse një konflikt nuk trajtohet me kujdes, mund të shndërrohet në një krizë serioze me pasoja të rënda, si p.sh humbja e personelit kryesor.

### Analizo

TABELA 1. Tipologjia e krizave

Kategoria	Tipi i krizës	Veçoritë e krizës	Shembull
Harku kohor	E menjëhershme	Kriza e menjëhershme shpesh vjen papritur (që nuk do të thotë se kompania duhet të jetë e papërgatitur)	Aksident (p.sh. fundosja e platformës Deepwater Horizon e BP në vitin 2010), katastrofë natyrore
	Në zhvillim	Një krizë në zhvillim rritet me kalimin e kohës (si një flluskë)	Kriza financiare, fluska e pasurive të patundshme, akumulimi i gabimeve të kompanive (p.sh. kriza aziatike e vitit 1997; problemet e linjës Dreamliner të Boeing-ut deri në vitin 2010)
Burimi	E brendëshme	Burimi i krizës së brendëshme gjendet brenda kompanisë	Largimi i personelit kyç, punonjësit kryejnë mashtrime (p.sh. investimet e paligjshme të Jerome Kerviel tek Societe Generale në vitin 2007, mashtrimet financiare të Satyam Computer Services në vitin 2009).
	E jashtme	Burimi i krizës së jashtme ndodhet jashtë kufijve të organizatës	Paracaktimet e një furnitori kyç (p.sh. ndërprerjet e energjisë në Ukrainë pas problemeve me furnizimet me gaz nga Rusia në vitin 2008), shkakton ndërprerjen e investimeve.

Kategoria	Tipi i krizës	Veçoritë e krizës	Shembull
Personeli i kompanisë	E drejtimit	Krizat e drejtimit ndodhin në nivelet më të larta të kompanisë (që do të thotë se kompania vazhdon të funksionojë me pjesën më të madhe të funksioneve të saj)	Largimi i papritur i CEO-s (p.sh. dorëheqja e Fritz Henderson nga General Motors në vitin 2009)
	Operacionale	Krizat operacionale ndikojnë në proceset e prodhimit të kompanisë, me pasojë të tilla si mangësi në të ardhura dhe pagesa.	Mbyllja e fabrikave për shkak të mungesës së furnizimeve apo grevave (p.sh. mbyllja e fabrikës së Toyota-s në Kinë për shkak grevave në vitin 2010)
Palët e përfshira	Aksionarë	Në krizat e aksionarëve, investitorët largohen nga kompania (duke vështirësuar investimet e reja dhe ato të nevojshme)	Investitorët shesin aksionet e tyre (p.sh. kapitalizimi i tregut të BP-së ra me 1/3 pas derdhjes së naftës në Gjirin e Meksikës në vitin 2010)
	E palët e interesuara	Kriza e palëve të interesuara përfshin, p.sh. shoqërinë në tërësi, punonjësit ose grupet e interesit.	Rregullatorët përfshihen në biznes; Organizatat Jo Qeveritare (OJQ-të) akuzojnë kompaninë për veprime të paligjshme (p.sh. fushata e Greenpeace-it kundër hedhjeve të platformës Brent Spar të Shell-it në vitin 1995).
Karakterit	Psikologjike	Disa kriza shkaktohen nga faktorë krejtësisht psikologjikë dhe nuk bazohen në situatën reale të biznesit	Zërat apo akuzat rrisin ndjeshmërinë e rregullatorëve ose investitorëve (p.sh. zërat se Apple do të tërhiqte nga tregu iPhone 4 bëri që të binte vlera e aksioneve në vitin 2010).
	Faktike	Krizat faktike bazohen në funksionimin aktual apo drejtimin.	Problemet aktuale me pagesat ose veprimtarinë (p.sh. rënia e turizmit në Tailandë pas demonstratave politike në vitin 2010).
Forcat drejtuese	Politike/rregullatore	Në krizat politike/rregullatore, kompania humbet besimin e rregullatorit apo qeverisë (dhe mund të humbasë të drejtën për të ushtruar aktivitetin)	Shtimi i rregullave që ndryshojnë biznesin apo kontrollin politik (p.sh. vënia e embargove shtetërore si ato në Iran; ndërhyrja e shtetit në tregjet e linjave ajrore)
	E tregut	Kriza e drejtuar nga tregu ka të bëjë me konkurrencën dhe kërkesën e klientëve	Klientët humbin interesin në prodhimet e kompanisë për shkak të problemeve me cilësinë (p.sh. ulja e përdorimit të mySpace për shkak të cilësisë më të mirë që ofrojnë rrjete të tjera shoqërore).

Kategoria	Tipi i krizës	Veçoritë e krizës	Shembull
Ndikimi	Financiar	Në një krizë financiare kompania ka vështirësi në sigurimin e parave të nevojshme për të paguar faturat e saj.	Problemet me rifinancimin; mungesa e parave kesh (p.sh. bërja gabim e llogarive nga Porsche në tentativën për blerjen e Volkswagen-it në vitin 2009)
	Material	Kriza materiale ndikon në procesin e krijimit të vlerave të kompanisë	Njënjëra jashtë ligjit e një produkti apo sistemi, mund të çojë në humbjen e të drejtës së zhvillimit të aktivitetit të kompanisë (p.sh. pasiguria mbi zgjatjen e licencës së funksionimit të Google në Kinë në 2009/10)

### 2.2.2 Kriza të zakonshme të qeverisjes së korporatave

Në fakt, shumë nga krizat e korporatave të diskutuara më lart burojnë nga mungesa e qeverisjes së korporatës në kompani. Janë katër lloje të njohura konfliktesh në drejtimin e kompanisë që krijojnë krizat e lidhura me qeverisjen e korporatave:

- Aksionarët kundër aksionarëve: për shembull, në rastin kur aksionarët e mëdhenj marrin vendime që i shërbejnë fitimeve afatshkurtra të disa investitorëve të mëdhenj, por jo interesit afatgjatë të kompanisë dhe aksionarëve më të vegjël (që shpesh janë më pak aktivë)
- Aksionarët kundër menaxhimit: për shembull, në rastin kur aksionarët dëshirojnë pagesa më të larta dividendësh përkundëjt planit të menaxherëve për të investuar më tepër.
- Bordi kundër menaxhimit: për shembull, në rastin kur bordi e ka humbur besimin tek menaxhimi, por nuk ka mundësi ta zëvendësojë (ndoshta për shkak të mungesës së një plani vazhdimësie).
- Anëtarët e bordit kundër anëtarëve të bordit: për shembull në rastin kur ka armiqësi personale, interesa të kundërta, programe të pashpallura (zakonisht për shkak të mungesës së udhëheqjes nga ana e drejtuesit të bordit për të ndaluar sjellje të tilla).

Shumica e krizave të sistemit të qeverisjes së korporatave shkaktohen nga këto lloj konfliktesh që nuk menaxhohen mirë. Siç përmendet më lart, konfliktet në vetvete nuk janë të këqija (shpesh mund të thuhet krejt e kundërta), por duhen trajtuar në mënyrë konstruktive. Nëse konfliktet dalin jashtë kontrollit, ato kthehen në burim të madh krizash.

Aksionarët mund të luajnë një rol kyç në menaxhimin e konflikteve duke monitoruar efektivitetin e bordit (veçanërisht nëse janë një grup i vogël). Gjithashtu nevojitet ndërhyrja e tyre nëse vihet re se nuk merren vendime apo bordi nuk paraqet përgjegjshmërinë që duhet.

Sidoqoftë, duhet pasur parasysh që krizat në drejtimin e kompanive mund të shkaktohen edhe nga faktorë krejt të paparashikueshëm si mashtrimi, arsye personale (psh. vendimi i papritur i menaxherit të lartë për të dalë në pension), sëmundjet dhe vdekja. Ndërkohë që është e vështirë të kontrollohet burimi i krizave të jashtme (ndonëse mund të menaxhohen), pasi rrënjët e tyre ndodhen përtej kufirit të kompanive, e kundërta ndodh me burimin e krizave të brendshme. Prandaj mos lejoni që konflikti të përshkallëzohet në krizë, merrni masa që me sinjalet e para paralajmëruese (psh. zbatim i jo i përpiktë i standarteve të sigurisë), vëreni me kujdes pikat e nehta të mundshme, dhe merreni seriozisht përgjegjësitë mbikqyrëse të bordit.

Kini parasysh, nëse mendoni se çdo gjë po shkon më së miri, thjeshtë mund të mos e keni idenë se çfarë po ndodh!

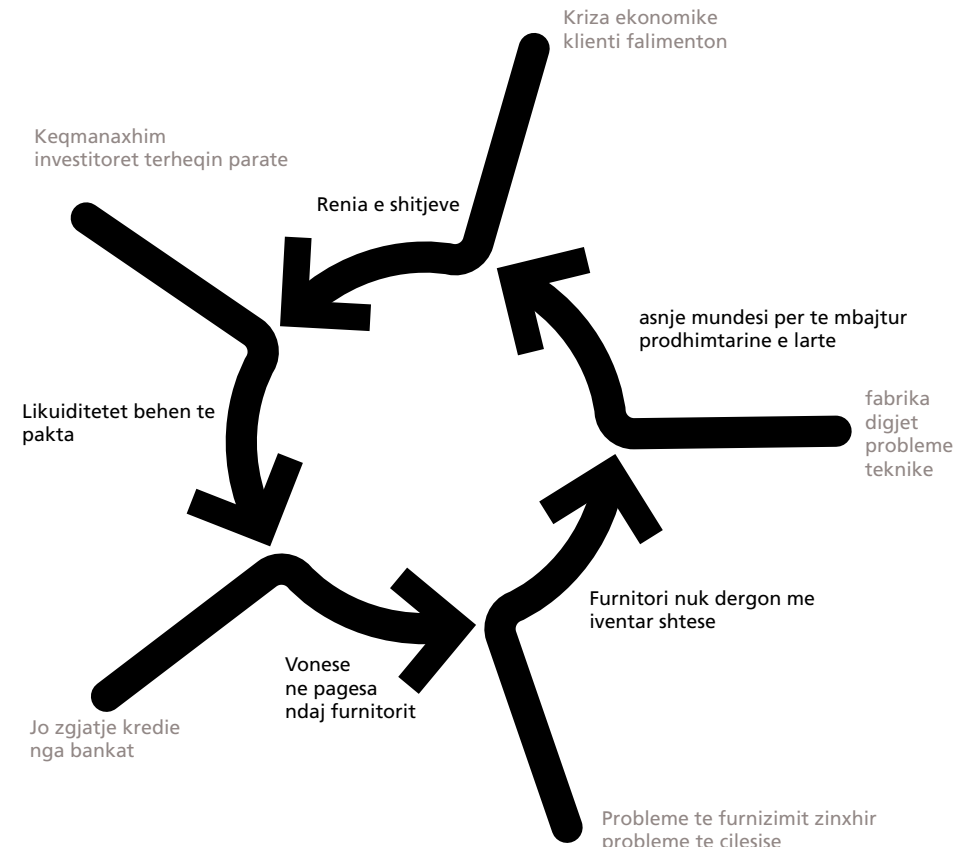
### Këshillë

#### 2.2.3 Rrethi vicioz i krizave

Krizat kanë një tipar veçanërisht të mbrapshtë: ato rrallëherë vijnë vetëm, pasi shumë shpejt përhapen në zona të tjera, pavarësisht se nga fillojnë. Llojet e krizave të përmendura në Tabelën 1 nuk e përjashtojnë njëra-tjetrën, por zakonisht kombinohen. Kjo gjë vështirëson gjetjen e burimit të vërtetë të krizës (që është i rëndësishëm për zgjidhjen përfundimtare të krizës), pasi mund të futesh një rreth vicioz.

Për të sjellë një shembull, Figura 1 tregon rrethin vicioz të një krize likuiditeti. Kompania mund të kalojë në krizë si pasojë e rënies së shitjeve, ndoshta për shkak të faktorëve më të gjerë ekonomikë. Rënia e shitjeve çon në pakësimin e likuiditetit, duke vështirësuar gjithnjë e më shumë pagesat ndaj furnitorëve. Mosfurnizimi me lëndë të para çon në ndërprejen e prodhimit të mallrave, dhe si pasojë edhe mundësia për t'i shitur klientëve që paguajnë zvogëlohet. Kjo shkakton rënie të mëtejshme të shitjeve. Shembulli tregon vetëm një rrugë të mundshme të ciklit; Figura 1 tregon se ka shumë porta të tjera të mundshme.

FIGURA 1: Rreth vicioz i një krize likuiditeti



Pra sfida qëndron në gjetjen e burimit të vërtetë të krizës dhe ndërprerjen e rrethit vicioz si dhe transmetimit të përhapjes së problemeve – në nivelin makroekonomik dhe në nivelin e kompanisë, pasi po filloi një krizë, me siguri do të ndiqet nga kriza të tjera.

### Analizo

#### 2.3. KUPTONI PSE PROBLEMET QË MUND TË MENAXHOHEN KTHEHEN NË KRIZA

Siç u përmend më lart, shumica e krizave nuk vijnë si “rrufe në qiell të hapur...”, por ka pika të errta, sepse menaxherët dhe drejtorët e bordit thjesht nuk mund t'i kushtojnë vëmendje çdo

detaji në një mjedis kompleks biznesi. Zakonisht ka shenja të hershme paralajmëruese, madje dhe flamuj të kuq, para se një problem fillimisht i menaxhueshëm të shndërrohet në një krizë të pakthyeshme. Kjo është e vërtetë si për krizat e brendshme dhe ato të jashtme. Si një shembull që lidhet me krizën e brendshme, prishja e sistemit të teknologjisë së informacionit (IT) me pasoja të rënda për aktivitetin e kompanisë, mund t'i vishet mungesës së aftësisë rezervë për ruajtjen e informacionit (back-up capacity) ose neglizhencës me dashje të sigurisë së IT-së. Për fat të keq, disa nga krizat me burim të jashtëm përfshijnë edhe investimet e pakontrolluara të menaxherëve për zgjerimin masiv të kapacitetit në kulmin e ciklit të biznesit apo lidhjen e marrëveshjeve me financim të madh nga borxhi në fazën entuziaste të fluskës financiare (e cila është shfaqur tre herë në 12 vjetët e fundit).

Siç mund ta keni vënë re dhe ju vetë nëpër industritë ku punoni, ndodh që të neglizhohen shenjat e para paralajmëruese, madje shumë shpesh. Arsyeja pse ndodh kjo, nuk është aq mungesa e zgjuarsisë individuale (megjithëse ka dhe raste të tilla, që përfshijnë moskuptimin e lëndës/subjektit dhe biznesit), sesa janë pengesat dhe paragjykimet tipike në procesin vendimmarrës në drejtimin e kompanisë, të cilat pengojnë apo ngatërrojnë më tej procesin e gjetjes së zgjidhjeve të duhura të krizave.

Është thelbësore që faktet e shëmtuara të mos fshihen, por të përballohen sa më herët dhe t'i jepet zgjidhje rrëmujave. Shpresa se problemet do të zgjidhen po të injorohen bie ndesh me çdo të dhënë empirike – përkundrazi, ato priren të përkeqësohen nëse lihen pas dore.

Paragrafët e mëposhtëm flasin për tre pengesa tipike të vendimmarrjes së shëndoshë:

- Pengesat korporato-politike
- Pengesat e organizimit
- Pengesat psikologjike

### 2.3.1 Pengesat korporato-politike

Pengesat korporato-politike për dallimin e hershëm të krizave përbëjnë llojin më “macro” të pengesave. Ato përfshijnë influencat e politikës në procesin vendimmarrës të korporatës, që pengojnë mendimin racional. Tabela 2 jep shembuj të pengesave korporato-politike dhe zgjidhjet e mundshme të lidhura me to.

TABELA 2: Pengesat korporato-politike

Pengesa korporato-politike	Zgjidhja e mundshme
Aksionari më i madh, i cili mund të jetë ose jo anëtar bordi, mbizotëron vendimmarrjen dhe nuk lejon anëtarët e tjerë të bordit të diskutojnë hapur çështjet e rëndësishme, kryesisht për shkak të favorizimit (anëtarët e bordit nuk do të donin të “kafshonin dorën që i ushqen”) dhe miqësive të vjetra	Çdo anëtar bordi duhet të ketë mundësinë për t'u shprehur – gjë që mund të institucionalizohet: në çdo diskutim, secili drejtor i pavarur i bordit duhet të bëjë një pyetje thelbësore (të dobishme). Si rregull, çdo anëtar i bordit duhet ta dijë se mban përgjegjësi ndaj kompanisë dhe jo individëve
Një vendimmarrës ushtron ndikim të padrejtë duke ua imponuar të tjerëve vullnetin e tij pa justifikim apo arsyetim (modeli tipik: pronari apo themeluesi tashmë i moshuar po shkatërron atë që ka ndërtuar, duke mos “lëshuar frerët” e kontrollit atëherë kur duhet).	Një situatë e tillë kërkon shumë kohë, durim dhe aftësi për t'u kapërcyer. Bordi duhet të veprojë si qukapiku – të mëshojë gjithnjë në të njëjtin vend – dhe t'ua bëjë të qartë të eturve për pushtet përparësitë e një bordi të vërtetë me shpërndarje pushteti (p.sh. që vendimet e marra në grup/skuadër janë mesatarisht më të mira dhe më të qëndrueshme).
Ndikime të jashtme jo të lidhura me biznesin (p.sh. disa anëtarë të bordit marrin vendime që favorizojnë regjimet e autokracisë apo familjarët dhe miqtë, por jo kompaninë).	Kjo pengesë – tipike e shumë vendeve në zhvillim dhe industrive të kontrolluara nga shteti – është më e vështira për t'u kaluar. Transparenca e tepërt (psh. mbi fitimet e kompanisë) mund të sjellë në derë autoritetet e taksave për të rritur tatimin e kompanisë. Mënyra më e mirë për t'u përballur me këtë presion është qëndrimi larg “ujrave të turbullta” që në nga fillimi dhe të qenurit shumë i qartë mbi kontributin e kompanisë në mirëqenien sociale (psh. punësimi, taksat, reputacioni, investimet) për të shmangur çdo kërkesë të mundshme.



Pengesa korporato-politike	Zgjidhja e mundshme
Konfliktet e interesit të vendimmarrësve kryesorë	Një shprehje thotë: “Nëse keni konflikt interesi, nuk keni interes në konflikt.” Ka dy mënyra për t’u përballur me konfliktet e interesit: nëse konflikti është thelbësor (d.m.th. i përhershëm – sepse p.sh., drejtori i bordit punon njëkohësisht edhe për konkurrencën), i duhet dhënë një zgjidhje e përhershme (drejtori duhet të dorëhiqet nga bordi). Nëse konflikti është i kufizuar (d.m.th. lidhet me një vendim – sepse diskutohet një transaksion i vetëm me kushëririn e drejtorit të bordit), ai mund të shmanget me një abstenim të përkohshëm (drejtori i bordit nuk mund të marrë pjesë në këtë diskutim). Sidoqoftë, kryetari i bordit duhet të ketë dijeni për të gjitha konfliktet e interesit dhe të marrë masat e duhura
Kultura e fshehjes, e luftës për të fituar terren dhe lojrave politike, në vend të kulturës së punës së mirë e cilësore të ndërtuar mbi vlera.	Në rast se kjo është kultura mbizotëruese në kompaninë tuaj, e vetmja zgjidhje është ndryshimi rrënjësor i kulturës, duke zëvendësuar punonjësit kryesorë që janë përgjegjës për kulturën më punonjës më të besuar dhe më “të kohës”.

Si përfundim, nuk ka zgjidhje të thjeshtë për pengesat korporato-politike, pasi ndryshimet duhet të jenë institucionale (dhe jo p.sh., personale). Prandaj nevojitet durim dhe dëshirë për t’iu nënshtruar reformave radikale, me qëllim kapërcimin e përhershëm të këtyre pengesave.

### Këshillë

### 2.3.2. Pengesat e organizimit

Pengesat e organizimit janë veçanërisht të pranishme në kompanitë e mëdha ose kompanitë me aktivitet të shumëllojshëm, për shkak të kompleksitetit të tyre dhe si pasojë mungesës së transparencës. Duke qenë se situatat e krizave mund të zhvillohen nga fillesa shumë të vogla (p.sh. kompania më e madhe e sigurimeve në botë AIG, u sfidua nga një biznes shumë i segmentuar (niche business) që prodhonte sa 1 përqind e xhiros së saj), është e rëndësishme të kihet parasysh pengesat e mundshme të organizimit të paraqitura në Tabelën 2 dhe të punohet për kapërcimin e tyre.

TABELA 3: Pengesat Organizative

Pengesa organizative	Zgjidhja e mundshme
Nuk merren parasysh ndërvarësitë ndërmjet funksioneve apo departamenteve që punojnë si struktura të mbyllura (silos)	Krijimi i transparencës (p.sh. duke standartizuar raportimet), përgjegjshmërisë (p.sh. duke përcaktuar qartë përgjegjësitë), komunikimit më të mirë (p.sh. duke mbajtur mbledhje rregullisht apo duke shkëmbyer personelin ndërmjet departamenteve nepërmjet programeve të shkëmbimit), dhe të kuptuarit nga të gjithë (p.sh. i strategjisë dhe masës së riskut që dëshiron të marrë kompania).

Pengesa organizative	Zgjidhja e mundshme
“Prirjet për copëzim” ndodhin kur ata që marrin vendimin nuk i përjetojnë pasojat e tij (gjë që ndodh shpesh, p.sh. në rastin e shkrijeve dhe blerjeve (M&A),- në situatat kur ata që në fund do ta drejtojnë kompaninë, nuk përfshihen në negociata).	Duhet vendosur stimujt e duhur për çdo person vendimmarrës. Nëse dikush shpërblehet vetëm për suksesin afatshkurtër, ai do të përpiqet të arrijë vetëm atë. Prandaj duhet menduar një kombinim stimulues, afatshkurtër, afatmesëm dhe afatgjatë, në varësi të strategjisë së kompanisë dhe detyrës së punonjësit (mbani mend, që përcaktimi i stimulit për eprorin nuk mund të jetë i njëjtë me atë për vartësin).
Objektivat dhe stimujt afatshkurtër krijojnë terren për sjellje abuzive/jokorrekte/oportuniste ose prishje të moralit: punonjësit marrin vendime që sjellin sukses afatshkurtër me qëllim që të fitojnë një bonus, pa marrë fare parasysh pasojat afatgjata.	Objektivat dhe stimujt afatshkurtër krijojnë terren për sjellje abuzive/jokorrekte/oportuniste ose prishje të moralit: punonjësit marrin vendime që sjellin sukses afatshkurtër me qëllim që të fitojnë një bonus, pa marrë fare parasysh pasojat afatgjata.
Mungesa e përgjegjshmërisë dhe e përcaktimit të qartë të përgjegjësisë bën që problemet të lihen pas dore	Duhet të përcaktohet qartë hierarkia dhe raportimi. Kini parasysh se kur ke mbi krye shumë shefa, mund të jetë njëloj si pa shefa. Punonjësi drejtohet më mirë dhe është më i përgjegjshëm nëse ka vetëm një menaxher
Sistemet e njëanëshme të informacionit apo raportimit, që nuk marrin parasysh ose nënvlerësojnë risqet apo treguesit kryesorë.	Bordi ka për detyrë të sigurojë raportim të paanshëm. Nëse bordi vë re që raportet janë shumë të njëanëshme, atëherë duhen ftuar ekspertë të jashtëm që të shprehin mendimin e tyre mbi çështje të veçanta
Keqkuptimet për shkak të ndryshimeve kulturore, jo vetëm ndërmjet kombësive, por edhe profesioneve (p.sh. financierët kundër inxhinierëve, biznesmenët kundër juristëve), brezave (p.sh. ata që janë rritur në një sistem të vjetër kundër atyre që kanë një arsimim bashkëkohor perëndimor). Sidomos në kushtet e një tensioni të lartë nervor, punonjësit mund të bazohen tek stereotipet apo thjeshtimet e ngritura mbi paragjykimet kur përballen me njerëz të kulturave të ndryshme.	Është detyra e kryetarit t’i kapërcejë këto pengesa në mbledhjet e bordit. Ai duhet të krijojë atmosferën për diskutime të hapura, të sinqerta dhe të respektueshme. Nga ana tjetër, çdo anëtar bordi duhet të respektojë kolegët dhe prejardhjen e kulturës së tyre.

Pengesa organizative	Zgjidhja e mundshme
Mugesia e kontrollit dhe mosreagimi nga ana e bordit apo aksionarëve; në shumicën e rasteve bordi mbledhet për të marrë vendime, por në fakt janë aksionarët ata që vendosin. Ligjërisht, bordi është organi më i lartë përgjegjës për përcaktimin e objektivave, strategjisë dhe mënyrës së organizimit të kompanisë, si dhe organi më i lartë mbikqyrës. Në rast se bordi nuk arrin të përmbushë të gjitha përgjegjësitë (p.sh. dështon në vendosjen e standarteve të sigurisë), nuk është e mundur që ato të neglizhohen edhe në nivelet më të ulta të organizatës. Pra, është përgjegjësia e aksionarëve që të zgjedhin më të mirët si anëtarë bordi, dhe t'u japin atyre burimet dhe pushtetin e nevojshëm për ta bërë siç duhet punën e tyre.	Në këtë rast, lëvizjet në disa pozicione (p.sh. kryetari i bordit), mund të jenë të nevojshme për t'i shkundur gjërat. Për të shmangur marrjen e masave të forta, bordi duhet të jetë i vetëdijshëm për përgjegjësitë e veta dhe të ndërmarrë plane veprimi për t'i përmbushur ato – gjë që mund të bëhet gjatë një mbledhje të veçantë (retreat) të bordit. Nevojitet një plan pune i qartë (p.sh. një kalendar bordi – i vendosur gjatë mbledhjes së veçantë), për t'u përqendruar në detyrat e përgjegjësitë e duhura.

Si përfundim, për të kapërcyer pengesat e organizimit dhe për të dalluar shenjat e rrezikut, është e rëndësishme që bordi të ngrejë struktura dhe procese të shëndosha raportimi, të ndajë qartë përgjegjësitë dhe të krijojë nivele të larta transparence. Vetëm atëherë do të mund të shmangen njollat e errëta. Të gjithë anëtarët e organizatës kanë një rol të caktuar në parandalimin, njohjen, dhe përballimin e krizave. Sidoqoftë, më parë çdokush duhet të dijë cili është roli i vet.

### Këshillë

### 2.3.3. Pengesat psikologjike

E vërteta e thjeshtë është se njerëzve nuk u pëlqejnë lajmet e këqija. Njeriu ka një prirje të brendshme për të kërkuar lajmin e mirë (për veten) dhe informacionin që vërteton pikëpamjen e tij (p.sh. për të mbështetur vendimet e marra prej tij). Gjithçka tjetër kalohet si pa u vënë re, me shpresën që të vërtetat hidhura do të zhduken (gjë që zakonisht nuk ndodh). Tabela 4 paraqet përmbledhjen e pengesave më të rëndësishme psikologjike dhe zgjidhjeve të mundshme.

TABELA 4 : Pengesat Psikologjike

Pengesa psikologjike	Zgjidhja e mundshme
Dukuria e “turpës” ndodh shpesh, pasi pothuajse askush nuk dëshiron të gabojë i vetëm, prandaj menaxherët ndjekin masën. Ky problem sigurisht përkeqësohet nga qendrimi i konsulentëve dhe fushatat në media.	Kthehuni një hap mbrapa dhe pyesni veten nëse vërtet jeni dakort me një propozim ose thjesht nuk doni të shkaktoni trazira. Njëkohësisht, zgjidhni me kujdes betejat tuaja – jo të gjitha ia vlen të luftohen.

Pengesa psikologjike	Zgjidhja e mundshme
“Prija për “parashikim retrospektiv” ekziston kur menaxherët e shohin atë që ka ndodhur si një parashikim i bërë prej tyre.	Nga njëra anë, ka dokumenta që shërbejnë si dëshmi e diskutimeve dhe opinioneve të palëve në të shkruarën. Nga ana tjetër, marrja e vendimeve strategjike për të ardhmen e kompanisë mbetet përgjegjësi e bordit - vendime ku përvoja personale vjen në ndihmë pa përdorur parashikimin retrospektiv.
“Prija për konsensus” ekziston kur anëtarët e bordit ngurrojnë të sfidojnë konsensusin (shpesh të arriar lehtë) dhe thjesht ndjekin sugjerimet e bëra nga menaxhimi. Kjo mund t'i atribuohet aksiomës: të mos rënit dakort kërkon më shumë energji se sa të rënit dakort”.	Ashtu si në kapërcimin e dukurisë së turmës, është e rëndësishme të zgjidhni me kujdes betejat tuaja, por gjithsesi, ta vlerësoni me kujdes konsensusin dhe të keni vullnetin për të sfiduar mendimin e shumicës. Mbani mend se jeni zgjedhur në bord jo për të ndjekur shabllonin, por si dikush që flet bazuar mbi informacion.
“Prija për përshkallëzim” vërehet kur menaxherët nuk tërhiqen nga negociatat apo nuk tërheqin mbrapsht një vendim të gabuar, sepse e konsiderojnë si humbje. Si rezultat, oferta apo ekzekutimi i vendimit përshkallëzohet duke e bërë kthimin pas të kushtueshëm (dhe të sikletshëm).	Në këtë rast do të ishte i nevojshëm kthimi një hap mbrapa, për të pasur një pamje më të gjerë: Përse na u desh të merrnim një vendim si fillim, dhe çfarë ka ndryshuar që atëherë? A duhet ta përshtasim strategjinë sipas ndryshimit?
“Prija përtribute” vërehet kur menaxherët ia atribuojnë suksesin forcave të brendshme (zakonisht vetes së tyre), ndërsa dështimin forcave të jashtme. Për ta thënë ndryshe: “Suksesi ka shumë prindër; fajti është jetim.”	Përgjegjëshmëria është thelbësore: Duhet të jetë e qartë kush është përgjegjës për disa vendime (apo mos marrje vendimesh). Pra, duhet të ngrihen siç duhet strukturat operacionale dhe linjat e raportimit.
“Turpi” kërcënon diskutimin e hapur në bord, pasi në disa kultura të qenurit i drejtëpërdrejtë është i papranueshëm.	Çdo kulturë ka mënyrën e saj për t'i përballur njerëzit me të vërtetat e pakëndshme – disa më të drejtëpërdrejta (si gjermanët) dhe disa më të tërthorta (si shumë kultura aziatike). Pra për të folur siç duhet me qëllim marrjen e vëmendjes së duhur, është e rëndësishme të kuptohet konteksti kulturor.

Një tjetër pengesë interesante (dhe e rrezikshme) për vendimmarrjen e shëndoshë në bord, është vetëbesimi i tepruar. Vetëbesimi i tepruar shfaqet veçanërisht në kompanitë e suksesshme dhe drejtuesit e tyre. Një shembull i freskët është zgjerimi i shpejtë i Toyota-s, i nxitur nga vetëbesimi i tepruar, i ndjekur nga kthimi në masë i produkteve për shkak të problemeve me cilësinë. Shembuj të tjerë përfshijnë hyrjen në tregje të reja apo industri, blerjen e kompanive të tjera pa bërë vlerësimin e duhur, për shkak se kompania ndihet mjaft e fortë për t'i hyrë çdo sfide të re.

Ndjesia e gabuar e të qenurit të pa dështueshëm e anëtarëve të bordit dhe menaxherëve të tjerë, mund të shpjegohet si sindroma e Siegfried-it.<sup>2</sup> Veçoritë kryesore të sindromës së Siegfried-it janë:

<sup>2</sup>Siegfried-i është personazhi kryesor i sagës mitologjike të Nibelungen-it (gjithashtu pikënisja e veprës së Wagner-it Cikli Rrethor), i cili u bë pothuajse i pathyeshëm pasi u la me gjak dragoi.

- qendrimi egoist, duke mos vënë në radhë të parë kompaninë,
- përjashtimi i mendimit të të tjerëve duke mos i dëgjuar më,
- ndryshimi i rregullave të kontabilitetit në numra të bukur, për të siguruar një paraqitje të suksesshme,
- ndryshimi i shpeshtë të menaxherëve të lartë për shkak të perceptimit që ka për paaftësinë e të tjerëve apo frikës nga konkurrenca,
- informim i pjesshëm i anëtarëve të ndryshëm të bordit, me qëllim që vetëm ai të jetë i informuar, plotësisht,
- shfaq shenjat e para të paranojës dhe temperament të dhunshëm, dhe
- mungojnë idetë e reja apo nismat, nisur nga besimi se puna e bërë në të kaluarën është strategjia më e mirë.

Si përfundim, mund të thuhet me siguri që kapërcimi i pengesave psikologjike nuk është i lehtë. Një zgjidhje është diversiteti i drejtorëve të bordit, të cilët mund të sjellin perspektiva dhe perceptime të ndryshme në diskutim. Si parakusht për këtë, duhet që bordi të ketë një kulturë që lejon sfidën, kritikën, dhe pyetjet ndaj njëri-tjetrit. Është e qartë që i takon kryetarit të bordit të krijojë atmosferën dhe të ruajë një nivel besimi, për të siguruar bashkëpunimin e përhershëm ndërmjet palëve të ndryshme në drejtimin e kompanisë (p.sh. duke i dhënë të gjithëve mundësinë për të folur, asnjëri nuk mbetet i fyer, ndërkohë që kufijtë kohorë në planin e punës reflektojnë nevojat dhe përparësitë e biznesit). Në një plan personal, është i rëndësishëm kthimi një hap mbrapa për të reflektuar pak minuta rreth vendimeve tuaja. Nuk kërkohet shumë kohë, por ndihmon në përforcimin e mendimeve tuaja.

### Këshillë

## 2.4. ZVOGËLIMI I GJASAVE PËR TË PASUR KRIZA

*“Pse u gjet bordi ynë i papërgatitur nga kriza? Shumë e thjeshtë: e mbajtëm gjatë kokën pas, dhe nuk shikuam sa duhet përpara.” – Anëtar i pavarur bordi, rajoni i Kaukazit*

Duhet theksuar që edhe në kompanitë ku bordi i ka kapërcyer të gjitha pengesat e mësipërme dhe merr vendime të paanshme, ato vendime në fund mund të dalin të gabuara,

përderisa është e pashmangshme vendimarrja në kushtet e pasigurisë. Pasiguria është natyra e vërtetë e vendimeve strategjike që merren nga drejtuesit e kompanisë në ekonominë e tregut. Lëvizjet e konkurrencës, dinamika e teknologjisë, apo ndryshimet në kërkesën e klientëve mund ta shndërrojnë edhe vendimin më të mirëinformuar (bazuar në informacionin e vlefshëm në atë moment), më të paanshëm, në të kundërtën e asaj që ishte nisur.

Në mënyrë që kompania të mbijetojë për një kohë të gjatë, është jetike të mos punohet duke menduar se gjithçka do të shkojë sipas planit, por duke menduar se do të ketë ndryshime të mundshme, zhvillime të reja, madje dhe gabime. Bordi duhet të projektojë një organizatë që i korrigjon gabimet dhe reagon shpejt ndaj ndryshimeve. Kjo kërkon një kulturë sinqeriteti dhe transparence që i përshtatet shpejt rezultateve reale të strategjisë dhe zbatimit të saj, si dhe realitetit të mjedisit të paqendrueshëm të biznesit.

Përveç faktit që një sistem i mirë i qeverisjes së korporatës mbart në vetvete disa veçori që sigurojnë vendimarrjen e shëndoshë dhe menaxhimin e riskut në përgjithësi, duke zvogëluar në këtë mënyrë gjasat për shfaqjen e krizave (shiko kapitullin 1.3.1), ka disa veprime specifike që bordi duhet të ndërmarrë për të minimizuar krizat apo pasojat e tyre, të cilat shqyrtohen në paragrafët e mëposhtëm.

### 2.4.1. Dalloni shenjat e hershme paralajmëruese

Siç u tha më lart, shumica e krizave zhvillohen me kalimin e kohës, dhe shenjat janë të dukshme për ata që duan t’i shohin. Ky është momenti ku anëtarët e bordit duhet të tregohen veçanërisht të kujdesshëm, dhe anëtarët e jashtëm të bordit duhet të luajnë një rol të veçantë: duke qenë më pak të përfshirë në operacionet e biznesit, ata mund t’i dallojnë më lehtë format e pazakonta, tendencat e reja, tabllonë në tërësi – dhe mund t’i vlerësojnë në mënyrë më neutrale implikimet e tyre të mundshme për kompaninë.

Siç u tha më lart, shumica e krizave zhvillohen me kalimin e kohës, dhe shenjat janë të dukshme për ata që duan t’i shohin. Ky është momenti ku anëtarët e bordit duhet të tregohen veçanërisht të kujdesshëm, dhe anëtarët e jashtëm të bordit duhet të luajnë një rol të veçantë: duke qenë më pak të përfshirë në operacionet e biznesit, ata mund t’i dallojnë më lehtë format e pazakonta, tendencat e reja, tabllonë në tërësi – dhe mund t’i vlerësojnë në mënyrë më neutrale implikimet e tyre të mundshme për kompaninë.

### Shenjat paralajmëruese

Në mënyrë që krizat të dallohen që në fillimin e tyre, duhen vërejtur këto shenja të hershme paralajmëruese:

- Menaxhimi i lartë shfaq prirje psikologjike në marrjen e vendimeve (shiko kapitullin 2.3.3), sidomos vetëbesim të tepruar.
- Ndryshimet në rregullat e kontabilitetit apo raportime, duke paraqitur një situatë më të favorshme financiare

- Hyrjet e parave jo nga operacionet, por nga burime të pazakonta
- Kostot, sidomos ato administrative, rriten me shpejt sesa të ardhurat
- Raporte negative nga analistët financiarë dhe reagime negative nga investitorët ndaj rezultateve të kompanisë
- Qoftë edhe një ngurrim i lehtë nga ana e kreditorëve për të financuar më tej (analistët financiarë rrallëherë japin këshilla të mira, por shpesh bëjnë pyetje të mira)
- Qarkullimi i lartë i punonjësve apo menaxherëve (kontrolloni qarkullimin e punonjësve edhe në departamente të veçanta ose filiale)
- Lëvizje të papritura nga ana e konkurrencës (p.sh. tërheqja e investimit apo investime specifike)
- Shqetësime publike që mund të çojë në marrjen e masave nga rregullatorët
- Pakënaqësitë e dukshme nëpër klientë
- Sharjet nëpër media (mund të vijë në ndihmë për këtë edhe monitorimi i të ashtuquajturave faqet e urrejtjes në internet, të krijuara nga punonjës apo klientë të pakënaqur).
- Aktivitetet i tepruar në Shkrirje & Blerje (M&A<sup>3</sup>), përfshi dhe pagesat tepër të larta për asetet.

#### 2.4.2. Përdorini mjetet që keni në dispozicion

Çdo kompani ka krijuar procese për të marrë informacion mbi rezultatet e punës së saj dhe mjedisin e biznesit, të cilat shpesh përmbajnë shenja të hershme parajmëruese të krizave. Ky informacion duhet patjetër të analizohet dhe të përdoret në vendimmarrjen strategjike:

- Raportet e auditorëve të jashtëm: Raportet e auditimit, sidomos letrat drejtuar menaxherëve, në të cilat auditorët shprehin opinionin e tyre mbi rezultatet e auditimit, përtej kontrollit të shifrave, mund të jenë shumë informuese. Më e rëndësishmja qendron tek komunikimi i drejtpërdrejtë i bordit me auditorët e jashtëm dhe shqyrtimi i vëmendshëm i gjetjeve të tyre – si dhe caktimi i auditorëve duhet të bëhet nga bordi, jo nga menaxherët, për të siguruar qëndrimin e tyre të pavarur dhe vështrimin kritik.
- Raportet e auditorëve të brendshëm dhe raportet e disiplinës: Këto raporte mund ta paralajmërojnë bordin për sjellje të rrezikshme operationale (që nuk janë thjesht raste të izoluar) që mund ta ekspozojnë kompaninë përballë reziqeve të mëdha (p.sh. mashtrimi i vazhdueshëm në formën e rritjes së boshllëkut midis vlerës kontabël dhe asaj reale të mallrave në magazinë).

<sup>3</sup>M&A është shkurtimi në anglisht i Mergers & Acquisitions që dë të thotë Shkrirje dhe Blerje

- Raportet mbi ndërhyrjet rregullatore/ligjore: Nëse kompania shkel në mënyrë të vazhdueshme rregullat, ka patjetër diçka që nuk funksionon mirë në sistemin e saj të zbatimit (p.sh. edhe para shpërthimit të platformës Deepwater Horizon, BP e kalonte mesataren e industrisë për gjobat e marra për mosrespektimin e standarteve të sigurisë).
- Raportet mbi tendencat e industrisë: Shpesh tendencat e industrisë (në rënie dhe ngritje) mund të dallohen përpara se të prekin një kompani të veçantë, prandaj duhen marrë masat për të pasur gjithmonë kapacitetin e nevojshëm prodhues.

#### 2.4.3. Kryeni vlerësime të strukturuar të riskut

Një nga vështirësitë për të dalluar shenjat e hershme paralajmëruese është mënyra sesi i paraqitet informacioni bordit. Shpesh, informacioni që merr bordi është i copëtuar dhe jo transparent, pasi vjen nga burime të ndryshme - qofshin këto shtete, filiale, departamente apo njerëz të ndryshëm – secili me një plan pune të vetin.

Copëtimi i informacionit është vështirë të kapet sidomos nga ata, të cilëve u mungon pamja e brendshme e kompanisë dhe bien pre e keqkuptimit të ndërvarësive, sidomos marrëdhënive të brendshme. Pavarësisht nga kjo, është detyra e bordit si i tërë (përfshirë drejtorët jo ekzekutivë dhe drejtorët e pavarur) të bashkojë të gjitha faktet dhe të mbikqyrë të gjitha rastet kur kompania ekspozohet ndaj risqeve, duke vënë në rradhë të parë burimet për përballimin e krizës dhe mbikqyrjen e sistemit të zbatimit. Si pëfundim, neglizhimi i risqeve kryesore do ta çojë kompaninë drejt krizës. Menaxhimi i riskut para se të shfaqen shenjat e dukshme të krizës është menaxhim i shëndoshë i riskut.

Në rast se puna kryhet siç duhet, bordi mund të ndihmojë për të ulur ndjeshëm riskun e krizave, të përshpejtojë kohën e përgjigjes ndaj krizave, si dhe ta ndihmojë kompaninë t'ia dalë më mirë se konkurrenca gjatë dhe pas krizës duke i fokusuar burimet e kompanisë në marrjen e risqeve "të duhura". Tek a fundit, të bësh biznes do të thotë të ndërmarrësh risqe të llogaritura.

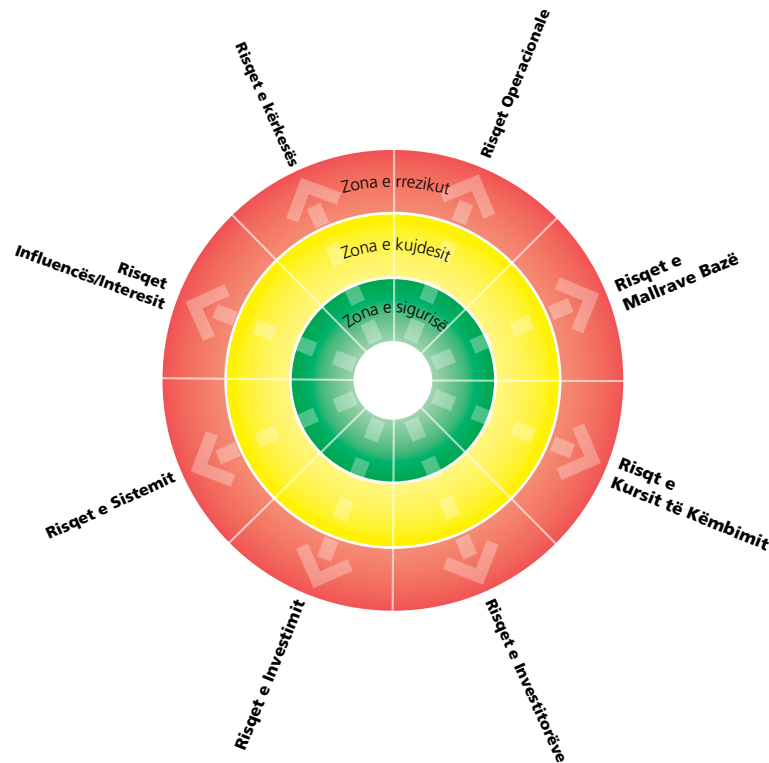
Drejtorët e bordit mund të shfrytëzojnë një sërë instrumentesh për të vlerësuar krizat e kompanisë me qëllim zvogëlimin e gjasave për të pasur kriza apo për të dështuar gjatë krizave. Disa prej tyre janë, për shembull, Harta e Nxehtësisë së McKinsey-t, instrumenti për planifikimin e skenarëve, përlogaritësit e ekspozimit ndaj riskut, si dhe shume aplikacione të tjera numerike (shiko Buehler dhe Pritsch 2003; Simons 1999; Stulz 2009). Sado të vlefshme në zbatimin e tyre përkatës, këto aplikacione kanë disa disavantazhe kur përdoren nga bordi – sidomos në lidhje me aftësinë për të vlerësuar në mënyrë sistematike ekspozimin në tërësi të kompanisë ndaj riskut dhe integrimin e të gjithë informacionit të copëtuar.

Ky Manual ofron një "aplikacion radar për zbulimin e riskut", i zhvilluar rishtazi, dhe që u vjen në ndihmë menaxherëve të lartë dhe bordeve. Siç rezultoi nga seminaret

e organizuara nga Projekti për Mbikqyrjen nga Bordi të Menaxhimit të Krizave, aplikacioni radar për zbulimin e riskut është një instrument i thjeshtë për t’u përdorur, sistematik dhe praktik, për të vlerësuar dhe parashikuar ekspozimin e kompanisë ndaj riskut në nivele të ndryshme – një parakusht për t’u dhënë përparësi risqeve dhe për të vendosur mbi strategjitë më të përshtatshme për menaxhimin e riskut.

Për të sjellë një shembull, Figura 2 tregon Radarin Financiar. Radari paraqet risqet më të zakonshme dhe më të rëndësishme që monitorohen nga bordet në shumë kompani. Shtojca C paraqet radarë të tjerë për zbulimin e risqeve të brendshme dhe risqeve të jashtme.

FIGURA 2: : Instrumenti Radar për Risqet Financiare



Përdorimi i radarit për të analizuar dhe vlerësuar risqet e kompanisë, kërkon që fillimisht të njihen dhe të pranohen ndikimet e përbashkëta dhe ndërvarësitë e risqeve të ndryshme me njëri-tjetrin dhe me faktorë të tjerë.

Le të marrim për shembull riskun e mallrave bazë si pjesë e riskut financiar: Kostot e mallrave bazë ndikohen nga politika, kurset e këmbimit, ciklet e industrisë, ndërkohë që ato ndikojnë ndër të tjera, çmimin e mallrave të prodhuara dhe risqet e investitorëve. Kjo vërehet shumë lehtë në kompanitë që operojnë në industrinë kimike apo automobilistike, ku çmimi i aksioneve lidhet me çmimin e naftës bruto. Në Shtojcën C do të gjeni për të gjitha kategoritë e risqeve tabela me shembujt e ndërvarësive.

Pasi të jenë kuptuar siç duhet risqet dhe ndërvarësitë e tyre, risqet mund të vlerësohen sipas

1. gjasave për të goditur kompaninë,
2. rrezikshmërisë nëse godasin (në varësi të masave mbrojtëse të marra nga kompania); dhe
3. peshës së kompanisë (d.m.th. rëndësisë së biznesit që do të goditet nga risku)

Duke përdorur terminologjinë e Simon-it (1999), secilit risk mund t’i jepet një shkallë nga 1 në 3 sipas rezultatit të vlerësimit. Shkalla 1 përfaqëson zonën e sigurisë së kompanisë në raport me një risk të caktuar. Kompanitë që ndodhen në këtë zonë janë të mbrojtura nga ngjarjet e papritura apo gabimet që lidhen me atë risk, madje mund edhe të mendojnë të ndërmarrin risqe të tjera. Shkalla 2 do të thotë se kompania ndodhet në zonën e kujdesit, që nuk përbën shqetësim për kompanitë me një sistem të mirë të menaxhimit të riskut, por që duhet të jenë të gatshme për çdo ndryshim të riskut. Shkalla 3 tregon që kompania ndodhet në zonën e rrezikut, që do të thotë se efektet negative bien direkt mbi kompaninë dhe kërkohet veprim i menjëhershëm.

Kompanitë mund t’i kryejnë vlerësimet e riskut në dy mënyra. E para është që menaxherët ose bordi ftojnë ekspertë të brendshëm dhe të jashtëm për t’u shpjeguar risqet ndaj të cilave ekspozohet kompania. Pasi drejtorët e bordit të kenë kuptuar risqet që mbart biznesi, ata duhet të diskutojnë midis tyre dhe të bëjnë vlerësimin përkatës. Mënyra e dytë është që çdo drejtor bordi dhe mundësisht menaxherët e lartë ta bëjnë vlerësimin e riskut individualisht. Pasi të gjitha palët e përfshira të kenë bërë një vlerësim me baza, rezultatet duhen përmbledhur dhe diskutuar për të parë sesi anëtarët e ndryshëm të grupit i vlerësojnë risqet dhe pse. Si parakusht i rëndësishme për zhvillimin e këtij procesi pune, drejtorët e bordit duhet ta marrin seriozisht përgjegjësinë e tyre dhe të informohen nga burimet e informacionit të korporatës (shiko kapitullin 3.4.1) si dhe nga burime të jashtme, dhe të kenë vullnetin për të përdorur gjykimin e tyre.

Në të dyja rastet, duhet vendosur për marrjen e masave të duhura, në varësi të rezultatit të ekspozimit ndaj riskut. Drejtorët dhe menaxherët e lartë duhet të mbajnë shënime

personale gjatë gjithë procesit të vlerësimit, dhe rezultatet duhet të dokumentohen, në mënyrë që arsyet për masat e menaxhimit të riskut të kompanisë të mund të kuptohen më vonë. Vlerësimet e riskut duhet të ndërmerren të paktën një herë në vit, dhe nëse ka ndonjë zonë më të ekspozuar ndaj riskut, ajo duhet vlerësuar më shpesh. Nëse bordi mendon se kompania ndodhet në zonën e rrezikut në lidhje me një risk të caktuar, risku duhet të monitorohet dhe rivlerësohet në çdo mbledhje bordi – si në rastin e riskut për kreditë dhe investitorët në shumë kompani gjatë krizës financiare.

Përsa i përket vlerësimit të vetë riskut, është e qartë që kërkon gjykim. Të gjitha vlerësimet e riskut nuk janë parashikime të sakta, por llogaritje të gjasave dhe ndikohen nga ndryshore të tilla si përvoja personale dhe ngjarjet historike. Drejtorët e bordit dhe menaxherët duhet t'i besojnë përvojës së tyre duke analizuar me kujdes faktet. Nëse vlerësimi i riskut "nuk do të kërkonte mend", edhe një budalla do të mund ta drejtonte kompaninë. Meqenëse nuk funksionon kështu, risku duhet vlerësuar me gjykim të shëndoshë nga njerëz me kujdesin, aftësitë dhe përvojën e duhur.

## Këshillë

### 2.4.4. Forconi nga brenda modelin e biznesit dhe organizatën

Meqenëse gjërat nuk shkojnë asnjëherë sipas planit (as në vendet me sistemet dhe strategjitë më të forta për menaxhimin e riskut), kompania duhet të jetë elastike dhe e aftë për të pritur disa "grushte". Njëkohësisht, proceset thelbësore që krijojnë vlera si dhe organizata duhet të jenë të thjeshta dhe efektive në kosto. Përputhja e këtyre dy qëllimeve të kundërta është një nga detyrat më të rëndësishme të bordit kur merren vendime mbi nismat strategjike dhe strukturimin e organizatës. Më poshtë jepen disa parime të provuara për forcimin e qendrueshmërisë së biznesit:

- Diversifikimi i veprimtarive të biznesit: Veprimtaritë mund të diversifikohen sipas rajoneve, linjave të produktit, grupeve të klientëve, e kështu me radhë, apo sipas financimit të burimeve dhe furnizimeve. Kjo duhet balancuar përkundrejt ekonomive të shkallës<sup>4</sup>, (por vini re se ka edhe 'jo ekonomi shkalle'). Diversifikimi kërkon aftësi për të menaxhuar një kompleksitet më të madh, por shumë shpesh është ilaçi më i efektive ndaj riskut.
- Zbatimi i sistemeve të duhura të menaxhimit të riskut: Bordi duhet të mbikqyrë zhvillimin dhe zbatimin e një sistemi të duhur të menaxhimit të riskut dhe ta mposhtë dëshirën për t'i bazuar vlerësimet e hollësishme të riskut kryesisht në shifra dhe modele statistikore. Siç thuhet më lart, bordi duhet të caktojë parametra kyçe për sistemet e menaxhimit të riskut (p.sh. masën e riskut të dëshiruar, shifra si vlera e riskut) dhe të mbikqyrë zbatimin me kujdes dhe në mënyrë të vazhdueshme, duke bërë pyetje kritike në çdo fazë: A është i efektive procesi operacional? A kanë menaxherët e riskut autoritet të mjaftueshëm dhe mbështetje nga menaxhimi i lartë? A po rritet aftësia për menaxhimin e riskut?

- Skenarët negativë dhe testet e stresit: Bordi duhet të zhvillojë një skenar negativ të rastit më të keq duke marrë të dhëna të konsiderueshme nga menaxherët dhe mundësisht specialistët e jashtëm, për të parë kufirin maksimal të krizës që mund të përballojë kompania. Gjithashtu, menaxhimi duhet të zhvillojë një skenar negativ të rastit më të keq për t'ia paraqitur për oponencë bordit.
- Planet dhe ushtrimet e menaxhimit të krizës: Bordi duhet të sigurohet që kompania të ketë planet e duhura për menaxhimin e krizës dhe të praktikojë përdorimin e tyre. Pavarësisht se planet e menaxhimit nuk mund të parashikojnë të gjitha hollësitë e çdo krize, përgjegjësitë duhen ndarë qartë, duhet të përcaktohen planet e alarmit dhe mbështetja për emergjencat të jetë në çdo moment e gatshme. Një rëndësi e veçantë i duhe dhënë komunikimit të krizës (shiko kapitullin 3.5 për më shumë hollësi rreth komunikimit nën mbikqyrjen e bordit).
- Besueshmëria dhe besnikëria, dy standarde themelore të etikës, nga koka te këmbët: Bordi duhet të sigurohet që kompania të fitojë mbështetje, besueshmëri dhe besnikëri gjatë kohëve të mira (pasi është e pamundur të arrihet kjo në mes të një krize). Duke pasur një nivel të lartë integriteti, kompania do ta ketë më të lehtë të mbështetet në ndihma nga jashtë, që mund të jetë thelbësore për të mbijetuar.

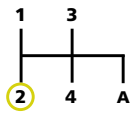
## 2.5.

### PËRFITONI NGA DIVERSITETI I BORDIT

*"Bordi ynë i sajuar ishte shumë qesharak dhe i fragmentuar. Sinqerisht, nuk e dëgjonim shumë njëri-tjetrin. Dhe papritur u gjendëm në një luftë të dëshpëruar për mbijetesë. Ishte ushtrimi më i mirë për ndërtimin e punës në skuadër që kam parë ndonjëherë." Drejtor i pavarur, Azerbajxhan.*

Prej kohësh faktet tregojnë se puna më efektive në grup gjendet në rradhët e punëtorisë, por vështirësohet duke ngjitur nivelet e organizatës. Individualizmi më i fortë dhe egot, pozicionimi për t'i ngjitur shkallët e karrierës, përfaqësimi i interesave të ndryshme të departamenteve, të gjitha këto mund të shkaktojnë lehtësisht dështimin e një skuadre të nivelit të lartë. Një tjetër fakt i vëzhguar është se skuadrat homogjene, të qendrueshme, në shumicën e rasteve ia kalojnë skuadrave heterogjene. E bukura e këtyre të fundit është se

<sup>4</sup>Ekonomi shkalle përkthimi nga anglishtja i 'economy of scale'



po ia dolën mbanë, priren t'ia kalojnë skuadrave homogjene (Mendenhall dhe Maznevski 2008; Maznevski dhe Jonsen 2006).

Pra mund të thuhet se bordi është skuadra që ka më pak gjasa për të qenë e suksesshme. Ata që arrijnë në nivelin e bordit zakonisht kanë karriera të bukura pas vetes (të paktën në shoqëritë e meritokracisë), me një nivel vetëbesimi që vjen si pasojë, dhe mendojnë se kanë gjithmonë të drejtë, pasi kanë pasur apo vazhdojnë të kenë pozicione të menaxhimit të lartë. Për më tepër, anëtarët e bordit (veçanërisht drejtorët jo ekzekutivë) punojnë vetëm me kohë të pjesshme në mbledhjet që mbahen gjatë vitit, gjë që nuk përbën çudi pse bordet shpesh nuk funksionojnë efektivisht si skuadra.

Siç u tha më lart, diversiteti mund të jetë gjë e mirë për bordin, nëse menaxhohet siç duhet. Kryetari i bordit luan një rol thelbësor për ta bërë të suksesshme skuadrën e drejtorëve të bordit (që do të diskutohet më tej në kapitullin 3.4.1). Ai është roja jo vetëm i kulturës së debatit të ndershëm dhe maturisë, por edhe i përgatitjes së mirë, i planit të punës me prioritete, dhe që bën të mundur diskutimin e hapur për çdo argument, por që në fund çon në vendime të qarta.

Kriza e ndryshon "biznesin e zakonshëm" të kompanisë (siç bën deri diku edhe përgatitja për krizë). Kriza, kuptohet, nuk prek vetëm veprimtarinë, por edhe vetë bordin. Papritur, intensiteti i punës rritet dhe qoftë edhe një hap i gabuar, mund të jetë shkatërrimtar. Gjërat që më parë ishin rutinë (apo që neglizhoheshin në mënyrë rutinë), kthehen papritur në çështje jete apo vdekje. Nevoja për kontribute konstruktive, me njohuri dhe përvoja të caktuara, bëhet urgjente.

Më tej, ndërkohë që disa ndryshime bëhen pothuajse automatikisht gjatë krizës, - nëse anëtarët e bordit janë të ndërgjegjshëm për krizën dhe po e përballojnë me profesionalizëm dhe seriozitet – nuk duhet të jeni të sigurtë që edhe sjellja e bordit do të ndryshojë automatikisht. Është e nevojshme që të ndryshohet dhe të vlerësohet haptas puna e bordit, gjë që nuk mund të planifikohet plotësisht para krizës.

## Veprim

Kështu, kryetari i bordit duhet të krijojë ndjesinë (edhe përpara krizës) që "në situatë krize, jemi të gjithë bashkë, dhe do t'i vuajmë pasojat bashkarisht ose veçmas". Por përtej mënyrës së rafinuar, angazhimit dhe humorit optimist, kryetari i bordit mund të bëjë shumë më tepër, si shembull i standardit për strukturat, proceset dhe sjelljet, që puna e bordit të jetë më konstruktive dhe të krijojë vlerë.

Një kryetar me përvojë do të zbulojë edhe veprime të tjera që i përshtaten një situatë të caktuar në bord, por tre rrugët më të mundshme për t'u ndjekur janë:

- ndarja e detyrave anëtarëve të bordit sipas specialitetit,
- përcaktimi i pikave praktike dhe funksionale të veprimit në nivel bordi, tani dhe pasi ka

goditur kriza (p.sh. plaifikimi i mbledhjeve të reja, marrja e raportit javor të qarkullimit të parasë, dhe

- inkurajimi i bordit –pavarësisht presionit (të afërt) – që të nxitur mendime krijuese dhe inovuese dhe një vizion të ri për kompaninë pas krizës.

Psikologjikisht, bordi duhet të arrijë një ekuilibër të mirë në diskutimet e veta: nga njëra anë duke artikulluar dhe theksuar ashpërsinë e krizës (gjë që menaxherët shpesh duan ta çdramatizojnë), por në anën tjetër, duke paraqitur një atmosferë besimi që kriza do të kalohet me sukses nga kompania. Një faktor kyç për të arritur këtë ekuilibër, është besimi i bordit tek menaxherët e lartë, sidomos te CEO, si njeri i aftë mjaftueshmërisht për të përballuar periudhën e vështirë që po vjen (shiko kapitullin 3.2)

## Mësim

- Strukturat dhe proceset e mira të qeverisjes së korporatave mund t'i ndihmojnë kompanitë të jenë më të përgatitura për krizat. Është shumë e rëndësishme të përcaktohet masa e riskut të dëshiruar dhe të vihen në punë strukturat e përshtatshme për menaxhimin e riskut, Bordi është përgjegjës për mbikqyrjen e zbatimit të këtyre masave përgatitore.
- Krizat mund të ndodhin, pavarësisht nga strukturat e mira të qeverisjes së korporatave. Bëhuni kërkues dhe mos i pranoni konsensuset e arrira shumë lehtë.
- Krizat mund të ndodhin, pavarësisht nga strukturat e mira të qeverisjes së korporatave. Bëhuni kërkues dhe mos i pranoni konsensuset e arrira shumë lehtë.

## Rast studimi i shkurtër: Si veproni kur nuhasni diçka të dyshimtë?

David Gush nuk ndihej rehat: nuhatja i thoshte se diçka jo e dyshimtë po ndodhte, por nuk e gjente dot çfarë e shqetësonte

Prej një viti ai ishte anëtar bordi i kompanisë së ndërtimit BTL në Vietnam, dhe akoma nuk arrinte të kuptonte pse bordi nuk ishte përballur kurrë me çështje të rëndësishme. CEO-ja, Tak Verdi, sapo kishte përfunduar prezantimin e tij mbi aktivitetin e të kompanisë dhe zhvillimin e pritshëm të biznesit. Dhe si zakonisht,

## Kapitulli 3 Menaxhimi i krizës

çdo gjë ishte pothuajse e përkryer. E vërtetë, fitimet e biznesit kishin rënë pak, por shumë më pak në krahasim me industrinë; e vërtetë, kostot janë rritur pak, por menaxhimi po punonte menjëherë për t'i kontrolluar. Porositë vazhdonin të rriteshin. Teksa dëgjonte këtë prezantim të shkëlqyeshëm, Davidit i erdhi ndër mend shprehja e njohur, që nëse mendoni se çdo gjë shkon në rrugë të mbarë, me siguri ju nuk e dini se çfarë po ndodh. Ndërhohë që kryetari po vlerësonte prezantimin e CEO-s, Davidi po përpiqej të kuptonte shqetësimin që kishte në të vërtetë dhe të gjente mënyrën si ta shprehte. Së pari, prezantimet gjithmonë optimiste të CEO-s: Mos ishin përpjekje për t'i fshehur diçka bordit (duke e ditur që kryetarit nuk i pëlqenin lajmet e këqija), apo thjesht ai nuk e njeh situatën dhe lexon çfarë i kanë shkruar. Së dyti, cikli i biznesit të industrisë së ndërtimit dukej qartë që po i afrohej fundit – treguesit kryesorë për këtë ishin ulja e të ardhurave dhe rritja e shpenzimeve. Pavarësisht nga kjo, fuqia financiare e kompanisë nuk ishte përmirësuar: qarkullimi i parasë në tre vitet e fundit nuk i kishte kaluar investimet dhe as paguar dividendët, duke çuar në rritjen e borxhit me kalimin e kohës dhe kapitalin aksionar sa 25% e bilancit. Kjo u përshkrua nga CEO-ja si optimizim i strukturës së bilancit (“E keni parasysh, kapitali është i kushtueshëm ...” thoshte zakonisht duke buzëqeshur). Davidi, si “i huaj” në industrinë e ndërtimit (ai vinte nga përvoja e bankës së investimeve), mbante mend që kishte lexuar se mesatarja e industrisë dhe kërkesat e bankave rrihnin tek 40%.

Dhe si gjë e fundit, ishte hapur lajmi i keq mbi riskun që i kanosej një projekti për ndërtimin e një porti gjigand në një vend fqinj, ku BTL ishte drejtuesi i konsortiumit. Megjithë shpërthimin e kostove dhe kundërshtive politike rreth projektit, madje dhe zhurmave për korrupsion, Tak Verdi nuk e kishte parë të arsyeshme të merrte masa për menaxhimin e riskut. Si zakonisht, ai e siguroi bordin se gjithçka ishte nën kontroll dhe BTL nuk po përballej me asnjë risk.

Por Davidi kishte edhe një arsye pse hezitonte ta shprehte shqetësimin e tij: kryetari plak zakonisht ishte në mbështetje të CEO-s, sikurse edhe dy “ujqërve të vjetër” që qëndronin në bord prej disa dekadash. Vetëm një anëtar tjetër i sapoardhur, bankieri i ri Tom Venic, kishte ngritur disa herë pyetje kritike. Por Davidi nuk mund ta mendonte Tomin si aleat: Gjatë një dreke kohëve të fundit, Tomi kishte thënë se nuk mund ta kundërshtonte papafundësisht CEO-n.

“Ti e di, BTL është një klient jashtëzakonisht i mirë, dhe Tak me shefin tim janë shokë në klubin e golfit,” i tha ai Davidit. Davidi vetë ishte përfaqësues i një fondi investimesh që prej disa vjetësh kishte pasur 20% të aksioneve, por paraardhësi i tij nuk kishte shprehur asnjëherë ndonjë shqetësim. “Nuk ka rëndësi se kë përfaqësoni; si anëtar bordi ju duhet të përmbushni detyrën që ju është besuar nga kompania,” një parim që e solli ndër mend, por e kuptoi që nuk i përgjigjej pyetjes se çfarë duhet të bënte tani, dhe si.



## Si të Qendroni Larg Telasheve

Mendoni sikur jeni një pilot garash me makina dhe në garën më të rëndësishme të sezonit jeni në vendin e dytë, kur papritur diçka nuk shkon mirë me sistemin e drejtimit. Futja në bokse në këtë moment do të ishte humbje e sigurtë (po garoni pothuajse ngjitur me pilotin e vendit të parë). Ju po pyesni veten se çfarë mund ta shkaktojë këtë rëndesë të timonit: Mos është diçka e parëndësishme, si ndonjë gabim në programim, apo diçka më madhore, si për shembull goma apo pompa hidraulike e timonit? Ju filloni të llogarisni gjasat – nëse është vetëm diçka e vogël dhe futeni në bokse mund të humbisni tetë vende; inxhinierët tuaj punojnë shumë shpejt dhe janë të trajnuar mirë. Nëse është diçka madhore dhe nuk futeni në bokse, përsëri do të humbisni, pasi do të ngisni më ngadalë dhe makina mund të priset që para se të arrini në bokse, që do të thotë se skualifikoheni. Më keq akoma, nëse menaxherët e garës vërtetojnë se ju e dinit që diçka nuk shkonte dhe e vazhduat garën, mund t'ju ndëshkojnë për garën e ardhshme pasi i rrezikuat pa qenë nevoja konkurrentët tuaj.

Duket se inxhinierët në bokse e kanë dalluar problemin, sepse ju njoftojnë në radio që keni ngadalësuar kohën e xhiros. Duhet të vendosni shpejt: të vazhdoni sikur nuk ka ndodhur gjë me shpresën që gjithçka do të rregullohet vetë, duke rrezikuar kështu humbjen, madje dhe skualifikimin – ose të njoftoni dhe të futeni në boks për të gjetur problemin me shpresën që të rregullohet. Në këtë rast ju riskoni të humbisni disa vende për momentin, por do të hyni përsëri në garë me mundësinë për të garuar më shpejt duke arritur aty ku ishit.

Njëloj si piloti i garave me makina, ju si anëtar bordi duhet të merrni vendimin e duhur nëse dalloni shenja paralajmëruese. Nëse e pranoni realitetin që diçka po shkon keq, duhet ta gjeni saktësisht problemin në mënyrë që ta rregulloni, vetë ose me ndihmën e të tjerëve. Në varësi të krizës, ju rrezikoni të mbeteni prapa konkurrencës për pak kohë, duke marrë masa. Por duke mos pranuar krizën, ju rrezikoni të mbeteni për një kohë të gjatë prapa konkurrencës. Në të kundërt, nëse i merrni masat e duhura në kohë, fitorja juaj mund të jetë shumë e afërt..

*“Kur kreditorët filluan të kontrollonin me hollësi gjendjen tonë të likuiditetit dhe kërkuan norma interesi afatshkurtër më të larta, e kuptuam se thashethemet në të vërtetë mund ta ndikojnë biznesin më shumë se realiteti.” – CEO, Serbi.*

Në këtë kapitull, do të shqyrtojmë pesë hapa logjike që mund të ndërmarrin drejtorët e bordit nëse e perceptojnë apo realisht janë në krizë:

1. Pranoni realitetin: jemi në krizë!
2. Veproni shpejt për të frenuar krizën
3. Ndryshoni bordin dhe proceset për t'iu përshtatur realitetit të ri.
4. Ndani qartë përgjegjësitë
5. Komunikoni veprimet dhe zgjidhjet tuaja.

### 3.1.

#### “PERCETIMI ËSHTË REALITET” – DHE BORDI DUHET TA VENDOSË NË REND TË DITËS

Një fakt paradoksal, por i vërtetuar në biznes është që vendimmarrësit kryesorë përfshirë anëtarët e bordit, nganjëherë krijojnë ide të çuditshme mbi rrënjët e krizës, dhe për fat të keq ndërmarrin veprime që e përshpejtojnë rrënimin e kompanisë. Gjatë krizës së fundit financiare, shumica e menaxherëve ia vinin fajin krizës për të gjitha dobësitë apo humbjet. Megjithatë, reësoni vetëm sa zbulon në mënyrë të pamëshirshme dobësitë e kompanisë që as auditorët nuk i kanë marrë parasysh (për të perifrazuar të famshmin Warren Buffet, kur largohet batica ekonomike, mund të shohesh kush po noton lakuriq). Ose merrni shembullin e një avarie në prodhim (më e fundit dhe më shkatërrimtarja ndër të cilat, ajo e BP në Gjirin e Meksikës), ku menaxhimi harxhon kohën me diskutime mbrojtëse, terma teknike, apo duke fajësuar për gjithshka furinë e medias. Problemi i vërtetë i kompanisë nuk është vetëm avaria në prodhim, por humbja si pasojë e besimit të klientëve dhe e besimit të rregullatorëve dhe aksionarëve, apo mospërputhja mes premtiveve dhe përvojës që u përcjell marka klientëve

Më keq akoma, duke ua vënë fajin të tjerëve dhe faktorëve të jashtëm për krizën, menaxherët e lartë nënvlërësojnë një fakt të rëndësishëm: “Perceptimi është realitet!” Ndonëse shpesh kjo gjykohet si e padrejtë, menaxherët duhet të ndërgjegjësohen që kompania është ndikuar nga kriza, nëse kështu beson publiku apo stafi. Po humbi besimi tek kompania, qoftë për shkak të thashethemeve apo fakteve, kompania riskon të tatëpjetën me humbjen e njëpasnjëshme të besimit nga aksionarët. Investitorët tërheqin paratë e tyre, kreditorët nuk i shtyjnë linjat e kredisë, klientët fillojnë të largohen, furnitorët vendosin kushte të shtrënguara pagese – dhe, për ta shumëzuar problemin e perceptimit, media, rregullatorët dhe OJQ-të, duan dhe ato pjesën e tyre të vëmendjes së publikut.

Ky problem del në pah veçanërisht për çështjet e etikës në kompanitë e goditura nga kriza, edhe sikur kompania t'i ketë trajtuar ato me përpikmëri sipas ligjit. Një shembull bujshëm i kohëve të fundit për këtë, ishte pagesa e bonuseve për menaxherët e lartë të bankës. Ndërkohë që pagesat ishin të ligjshme dhe i përmbaheshin kontratës, mjaftoi

trajtimi i çështjes nëpër media që publiku të reagojë duke tërhequr paratë nga bankat e përfshira (si rezultat, banka zvicerane UBS e humbi statusin e saj si numri një në menaxhimin e pasurive).

Siç përshkruhet në kapitullin e mëparshëm (shikoni veçanërisht kapitullin 2.2 mbi llojet e krizave dhe 2.4.1 mbi shenjat e hershme paralajmëruese), bordi – nëse është mjaftueshmërisht i pavarur nga menaxhimi i lartë dhe, në disa raste, nga aksionarët që kanë kontrollin – me pasurinë dhe shumëllojshmërinë e përvojës së tij, fiton një pamje më të gjerë duke i dalë përtej vetëmbrojtjeve brenda kompanisë, pasimit të fajit dhe argumenteve për të mbuluar fajin, duke i lënë faktet të shprehin të vërtetën e hidhur. Planet e fshehta nuk funksionojnë, prandaj ia vlen thjeshtë të përballeni me ngatërresën dhe t'i jepni fund një herë e mirë. Bordi duhet t'i drejtojë zemrat dhe mendjet e të gjithë organizatës dhe sidomos ato të menaxhimit të lartë, në dy pyetje thelbësore:

- çfarë duhet bërë menjëherë për të mbijetuar?
- çfarë kërkohet për të dalë më të fortë nga kriza?

Zakonisht këto pyetje nuk kanë përgjigje të çastit, ndonëse përgjigjet nevojiten shpejt. Bordi duhet ta drejtojë këtë proces duke këmbëngulur që të gjithë pjesëmarrësit të përballen me faktet e shëmtuara dhe duke mos lejuar që menaxherët t'i mbyllin sytë apo thjesht të kërkojnë “koka turku”. Dhe padyshim, bordi duhet të testojë dhe të kontrollojë hapat që propozon menaxhimi para se ato të vihen shpejt në jetë.

### 3.2. VEPRONI PËR TË FRENUAR KRIZËN

Shpejtësia është thelbësore për menaxhimin e krizës. Kjo nënkupton që edhe bordi duhet të punojë jashtë orarit. Prezenca fizike nuk është e domosdoshme për të gjitha orët jashtë orarit – ajo kërkohet me domosdoshmëri në mbledhjet kryesore që shërbejnë për marrjen e vendimeve. Të rejat, komentet dhe shqyrtimet e të dhënave më të fundit mund të bëhen shumë lehtë me telefon, apo videokonferencë. Kjo mënyrë pune kërkon që bordi të ketë punuar më parë si skuadër dhe të ketë shfaqur një kulturë debati të hapur dhe të ndershme!

Pasi ka pranuar ekzistencën e krizës, kompania duhet të veprojë si një trup i vetëm për të ndërmarrë masa për frenimin e saj apo elementëve më të rrezikshme të saj. Më poshtë jepen nëntë masa që anëtarët e bordit duhet të marrin parasysh kur përpiqen të frenojnë një krizë (bazuar tek James ç 2002). Jo të gjitha hapat i përshtaten të gjitha krizave, pasi varen nga faktorë si aftësitë e menaxhimit apo egërsia e krizës (këto hollësi mbulohen në seksionin tjetër). Megjithatë, ato janë një përmbledhje e mirë e asaj që mund të bëhet e nevojshme për frenimin e krizës.

### Veproni

- Ndaloni gjakrrjedhjen – pavarësisht nga lloji i krizës!** Nuk duhet çuar dëm asnjë qindarkë, duhet ndaluar rrjedhja e informacionit (p.sh. shtypit nga personeli i pa autorizuar), duhet ngadalësuar largimi i stafit kryesor në organizata të tjera, e kështu me rradhë. Marrim për shembull qarkullimin e parasë ku duhet ushtruar kontrolli i repretë: kjo mund të përfshijë shkurtimin e shpenzimeve për udhëtime dhe marketing, madje edhe shtyrjen e investimeve më të mëdha për rritje. Kjo vlen edhe për pagat e menaxherëve dhe të bordit, që në periudha krize vihen në lupën e publikut dhe qeverisë. Pra shpenzimet e bordit, bonuset dhe pagat nuk duhet të lenë asnjë shkas për diskutim dhe duhen marrë masa për rikuperimin e tyre (me qëllim që më vonë, kompania të mund t'i marrë përsëri pagat shtesë, nëse shifrat nuk shkojnë siç ishte parashikuar).
- Ngarkojani përgatitjen e një** raporti të saktë të aftësisë paguese një firme të madhe kontabiliteti, me përvojë në punët e ngutshme gjatë krizave. Raporti i aftësisë paguese, duhet në rradhë të parë të zbulojë nevojën për para të kompanisë (në situatë krize, paraja bëhet faktori i parë që po nuk e pate, je i mbaruar), ashtu si dhe bilanci i kompanisë, aktivitet dhe detyrimet afatgjata. Kjo është e rëndësishme në të dyja krizat “goditëse” dhe “shpërthyesë” (të paraqitura më poshtë në kapitullin 3.3.1). Merrni shembullin e BP-së; kostoja e derdhjes së naftës (kriza goditëse) po kërcënon shkatërrimin e kompanisë. Testet e stresit që janë bërë të detyrueshme për bankat si në Shtetet e Bashkuara edhe në Bashkimin Evropian, janë raporte të zgjeruara të aftësisë paguese, që testojnë ndër të tjera, rezervat e likuiditetit të bankës përkundrejt skenarëve të ndryshëm të krizave goditëse dhe shpërthyesë.
- Mendoni për largimin e drejtuesve të vjetër.** Drejtuesit që nuk pranojnë të ndryshojnë, duke refuzuar apo duke u mbajtur pas pozicioneve të tyre të rehatshme dhe që nuk duan të ndryshojnë mendim, nuk duhen toleruar gjatë (p.sh. duhet t'u lihet një periudhë dy javore për të sjellë zgjidhje të reja). Në këtë kuptim, kriza mund të shihet si një mundësi për të larguar njerëzit që nuk i shtojnë më vlera kompanisë.
- Përcillini/kalojani përgjegjësitë dhe autoritetin** specialistëve të brendshëm e të jashtëm (p.sh. skuadra përgjegjëse për krizën; shiko kapitullin 3.4.5), dhe në veçanti heronjë të heshtur në kompani – atyre që e kanë çuar kompaninë përpara, por që nuk janë vlerësuar kurrë siç duhet apo nuk u është kushtuar vëmendja e duhur. Kuptohet që gjetja e heronjëve të heshtur nuk është detyrë e lehtë, dhe jo vetëm për drejtorët jo ekzekutivë. Zakonisht ata janë njerëz që kanë punuar për një kohë të gjatë me kompaninë, kanë njohje të zgjeruar brenda kompanisë dhe shumë njerëz u besojnë (tek e fundit, ata janë të aftë, por nuk kanë treguar shumë ambicje për të konkurruar). Në çdo rast, ndarja e qartë e përgjegjësisë dhe autoritetit shërben që gjithkush në kompani të kuptojë kur i jep urdhërat dhe kush duhet dëgjuar.

### 3.3. PËRPIQUNI TË KUPTONI NË Ç'MËNYRË BORDI MUND TË SHTOJË VLERË

*“Gjatë vitit të fundit e kemi dyfishuar numrin e mbledhjeve të bordit, dhe unë takohem çdo javë me kryetarin dhe zëvendësin e tij. Opinioni dhe siguria e tyre më nevojiten gjatë krizës. Por nuk do të doja që kjo të vazhdonte kur biznesi t’i kthehet gjendjes normale.” – CEO, Indi*

Pyetja kryesore që përcakton mënyrën e punës së bodit gjatë krizës, është e thjeshtë: Si ka punuar bordi përpara? Kriza prirët t’i përforcojë dhe t’i rrisë format ekzistuese të proceseve të vendimmarrjes, sjelljeve dhe bashkëveprimit me menaxhimin dhe palët e tjera të përfshira.

Nëse puna e bordit nuk ka shtuar vlerë, por thjesht ka dubluar vendimet e ekzekutivëve për të përmbushur formalitetet ligjore, kriza do ta nxjerrë qartë në pah rolin e tij të parëndësishëm: menaxherët e lartë janë tepër të zënë për t’u marrë me bordin, të humbasin kohën duke e informuar apo duke këkuar këshillat dhe mbështetjen e tij.

Nga ana tjetër, nëse bordi ka punuar siç duhet duke shtuar vlerë që përpara se kriza të fillojë, rëndësia e punës së tij do të rritet: mbledhjet do të shpeshtohen (jo gjithmonë me praninë e personave, por të paktën me telefon apo videokonferenca), do të shtohet lëvizja e informacionit dhe do të ndryshohet metrika e raportimit (p.sh. do t’i kushtohet më shumë vëmendje se zakonisht qarkullimit të parasë dhe likuiditetit).

Një bord i mirë, ofron pasurinë e përvojës së tij për të shërbyer si një “bankë prove” për ide të reja, për të këshilluar menaxherët dhe për të shtuar motivimin në kohë të vështira. Mbi të gjitha, duke mos u zhytur në punët e menaxhimit që grumbullohen gjatë krizës, bordi mund t’i lejojë vetes “luksin” e vështirimit përtej krizës dhe ta drejtojë kompaninë në mënyrë të tillë që nga kriza të nxirren mësim, dhe që ato të zbatohen. Kjo duhet ta ndihmojë kompaninë të jetë më konkurruese nga çka qenë përpara krizës. Korrigjimi i prirjes së menaxherëve për të qenë dritëshkurtër në situata krize, mund të jetë kontributi më i vlefshëm i bordit.

#### 3.3.1. Si duhet të punojë bordi gjatë krizave të ndryshme

Bordet punojnë në mënyra të ndryshme, në varësi të katër faktorëve formues të qeverisjes së korporatave (shiko kapitullin 1.3 dhe 2). Krizat po ashtu vijnë në forma të ndryshme (shiko kapitullin 2.2). Për të kuptuar morinë e emergjencave të mundshme, Figura 3 dallon katër shembuj tipikë për veprimet që duhet të ndërmerren bordi kundrejt llojeve të ndryshme të krizave.

10. **Vendosni si do të veproni për të ecur përpara** dhe dilni nga kriza (patjetër duke menduar për periudhën pas krizës). Si anëtar bordi, kjo nënkupton si vendimmarrjen, ashtu dhe mbështetjen e hapur të procesit të vendimmarrjes dhe veprimeve që ndërmerren në vijim. Kuptohet, vendimmarrja në kushtet e stresit dhe mangësisë apo mungesës së informacionit mund të jetë shumë më tepër se e vështirë. Por kini parasysh, se të mos marrësh vendim është zakonisht vendimi më i keq. Drejtorët duhet të përpiqen t’u japin prioritet burimeve dhe të vendosin se cilat janë problemet që kërkojnë vëmendje të menjëherëshme. Tek e fundit, vetëm duke marrë vendime (shpesh të ashpra dhe jo të mirëpritura) drejtorët do të mund të ndihmojnë për kapërcimin e paralizës që është shkatërrimtare për shumë organizata gjatë krizës.

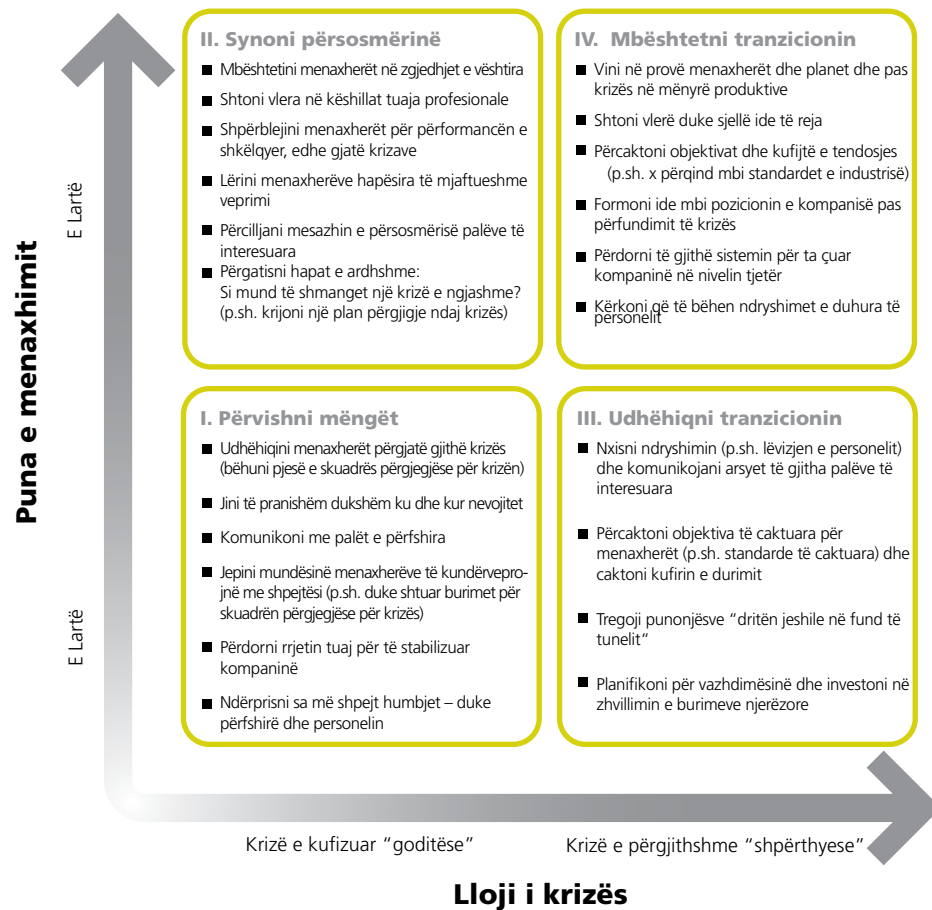
11. Kur merrni vendime, duhet të përgatiteni që planet mund të dështojnë, dhe si rrjedhim strategjitë mund të ndryshohen për t’iu përshtatur situatës së re. **Pra, Plani B është i domosdoshëm.** Pasja e një Plani B ju jep qetësinë për të reaguar ndaj zhvillimeve të reja dhe çel hapësirën për të negociuar (p.sh. me kreditorët ose investitorët).

12. **Siguroni më shumë se mjaftueshëm para për t’i mbijetuar krizës.** Nuk ia vlen t’i paraqiteni investitorëve apo kreditorëve shumë shpesh me informacione “të reja”, pasi kjo përfundimisht pengon besimin dhe besueshmërinë (që janë veçanërisht të rëndësishme në situata krize). Prandaj, sigurimi i parave të nevojshme që në fillim të kizës përbën ndryshimin e madh për mbijetesën e kompanisë.

13. **Komunikoni planet e përgjigjes ndaj krizës** anëtarëve të kompanisë si dhe palëve të përfshira (p.sh. aksionarët, bankat, punonjësit dhe rregullatorët). Gjetja e një strategjie komunikimi të qartë është një veprim i ndërmjetëm, midis pranimi të gabimeve (duke rrezikuar kështu që t’ju padisin) dhe mungesës së transparencës (duke rrezikuar kështu humbjen e besueshmërisë). Ndonjëherë, sidomos gjatë krizave, komunikimet e bëra nga nivelet e larta të kompanive, ndihmojnë për rritjen e besimit, nëse bëhen siç duhet dhe nëse kompania flet me “një zë”. Gjithashtu, bordi duhet të marrë masa që punonjësit të mos mësojnë rreth krizës dhe pasojave të saj nëpërmjet mediave, por direkt nga menaxhimi i kompanisë (shikoni kapitullin 3.5).

14. Si përfundim, **përcaktoni një “afat”** – kohën kur kompania duhet të ndalojë shpenzimet e mbijetesës. Nuk ka kuptim të luftosh për mbijetesën e një kompanie, e cila nuk mund të shpëtohet. Në fund të fundit, nuk humbasin vetëm investitorët paratë e tyre, por edhe individët e përfshirë në kompani do të humbasin emrin e mirë dhe besueshmërinë.

FIGURA 3: Menaxhimi i krizave me sistemin e emergjencës



Siç tregohet në figurë, ka dy faktorë të rëndësishëm të veçantë që përcaktojnë përfshirjen e bordit në menaxhimin e krizës. Ata janë:

1. aftësia e menaxherëve të lartë për të zotëruar sfidat e jashtëzakonshme të krizës, dhe
2. përhapja e ndikimit të krizës në kompani.

Faktori i parë flet vetë dhe nuk kërkon sqarim, por i dyti ka nevojë për qartësim. Kriza mund të jetë shumë specifike, duke goditur vetëm një zonë të veprimtarisë, filial, linjë prodhimi apo njësi biznesi. Megjithatë, pavarësisht fokusit të ngushtë të kësaj lloji krize, ndikimi i saj mbi kompaninë mund të jetë i rëndë dhe mjaft i madh. Për shkak të këtyre veçorive, është emërtuar krizë "goditëse". Derdhja e naftës së BP në vitin 2010 në gjirin e

Meksikës, është një krizë tipike "goditëse", me një problem shumë specifik që mbart pasojat të rënda për të gjithë kompaninë.

Në të kundërt, kriza "shpërthyesë" ka një ndikim shumë më të gjerë, që trondit themelet e modelit të biznesit dhe elementet kryesorë për produktivitetin e kompanisë, duke ia ndryshuar formën të gjithë terrenit konkurrues. Kjo krizë ndodh shpesh kur problemet e fshehura strukturore të industrisë dalin në sipërfaqe gjatë rënieve ekonomike, apo kur në treg futen risi apo rregulla që prishin praktikatat ekzistuese (disruptive). Një burim i mundshëm i krizave "shpërthyesë", sidomos për kompanitë perëndimore, janë risi jo të kushtueshme nga ekonomitë në zhvillim, të tilla si makinat indiane me kosto të ulët Tata Nano, barnat gjenerike, apo "paraja e lëvizshme" (përdorimi i celularëve për të kryer pagesa, me fillësë në Kenia). Këto risi mund të jenë kërcënuese për modelin e biznesit të kompanive në ekonomitë e zhvilluara, që prodhojnë mallra me teknologji të lartë, por shpesh jo të lehta për t'u përdorur.

Pra, krizat "shpërthyesë" nxjerrin në pah ndryshimet e rëndësishme të tregjeve, teknologjisë, sjelljes së konsumatorit dhe faktorëve të tjerë të biznesit, që ishin pothuajse të padallueshme më parë, për shkak të zhvillimit të tyre të ngadaltë në një periudhë të gjatë kohe. Kur këto zhvillime arrijnë nivelin e krizës, nevoja për ndryshim apo ristrukturim të modelit të biznesit, befasisht bëhet më e qartë dhe më e ngutshme.

Diskutimi më poshtë trajton më në hollësi se çfarë përfaqësojnë për punën e bordit katër planet e krizës të treguara në Figurën 3.

### Kuadrati I: "Përvishini mëngët"

Në këtë skenar, shkak i krizës është një ngjarje e rëndë, por e kufizuar - krizë "goditëse": për shembull, reklamimi masiv i një produkti, një skandal, një aksident shkatërrimtar zjarri, një vepër e madhe mashtrimi ose shkelje e rregullores, ose një ngërç likuiditeti për shkak të gabimeve në financim. Fatkeqësisht, ose menaxhimi është i përçarë, i paralizuar ose nuk ka vullnetin për të gjetur zgjidhje, ose ngjarja nxjerr në dritë një mospërputhje serioze të aftësive. Më keq akoma, menaxhimi në të tilla situata shpesh bie pre e mendimit në skuadër dhe mohimit, duke ua vënë fajin të tjerëve për krizën. Për arsye të ndryshme (p.sh. kufizim kohor apo strukturat e pronësisë; për më shumë arsye lexoni më poshtë "Kur duhet pushuar CEO-ja"), bordi nuk mund apo nuk do ta ndryshojë menaxhimin si zgjidhje e ndërmjetme.

Prandaj, bordi duhet të përshtasë një udhëheqje me ide, që i sqaron menjëherë shkaqet e problemeve. Bordi nuk duhet ta lejojë menaxhimin të dalë pa u lagur (p.sh. thjesht duke ndëshkuar disa vartës). Është thelbësore që bordi t'i ekspozojë sa më parë menaxherët ndaj një mënyre të re mendimi (d.m.th. "t'iu hapë sytë"), t'i ndihmojë për të kuptuar reagimet negative që shkaktojnë sjelljet e tyre tek stafi, klientët dhe palët e tjera të përfshira. Kjo mund të bëhet në mbledhje jo formale, ku kryetari fton specialistë apo përfaqësues të këndvështrimeve të ndryshme për biseda jo formale me menaxherët. Në të tilla skenare është e rëndësishme të siguroheni që të ruhet reputacioni i menaxherëve.

FIGURA 4: Kuadrati i: "Përvishini mëngët"



## Kur duhet pushuar CEO-ja

Gjatë krizës, reagimi instiktiv i bordit shpesh është pushimi nga puna i CEO-s dhe ndryshimi i menaxherëve të lartë. Por, drejtorët e bordit (në rastet e pronësisë maxhoritare dhe në bashkërendim me aksionarët që kanë kontrollin), duhet ta mendojnë mirë para se të arrijnë në këtë konkluzion.

E para, për shumë njerëz brenda organizatës dhe aksionarët e jashtëm, ky veprim do të duket më tepër si sakrificimi i kokës së turkut, sesa si zgjidhja e problemit. Në rastet kur kriza është zhvilluar me kalimin e kohës, në të janë përfshirë shumë njerëz – ka shumë mundësi edhe bordi. Pra nuk është logjike që të fajsohet vetëm një njeri.

Së dyti, kush do ta zëvendësojë CEO-n apo menaxherët e lartë? Edhe sikur të ketë njerëz të gatshëm, sa kohë do t'ju duhet të mësojnë, para se të bëjnë vërtetë ndryshimin? Në shumicën e kompanive, përveç atyre që kanë bërë plane të

kujdesshme të vazhdimësisë për këto pozicione kyçe (gjë që është përgjegjësia e bordit), zëvendësimi i menjëhershëm i personelit nuk përbën një zgjidhje bindëse.

Megjithatë, ka situata ku marrja e masave të tilla të bujshme është e pashmangshme. Kjo mund të ndodhë kur vetë CEO është pjesë e krizës (d.m.th. i përfshirë në fallsifikimin e llogarive) ose nuk gëzon më mbështetjen e organizatës për shkak të një sërë vendimeve të pamenduara mirë. Në të tilla situata, peshimi i çështjes për shumë kohë nga bordi bëhet helmues për organizatën. Ose faktet janë aq të qarta sa që vendimi mund të merret menjëherë, ose bordi duhet të vazhdojë të punojë me CEO-n, por duke ritur nivelin e kontrollit.

Sigurisht, bordi ka autoritetin për t'i ndërmarrë këto veprime vetëm nëse detyra e CEO-s është e ndarë nga ajo e kryetarit, dhe nëse CEO-ja nuk ka lidhje me pronarët (p.sh. është anëtar i familjes që ka në pronësi organizatën). Në të tilla raste, vendimi përfundimtar merret nga rrethi i pronarëve, por bordi, duke qenë më afër veprimtarisë së korporatës sesa pronarët, gjithsesi mund të luajë një rol vendimtar.

Duke parë vështirësinë e zëvendësimit të CEO-s në kohë krize apo brenda një kohe të shkurtër, është më e rëndësishme që bordi, përpara se të goditet nga kriza, të dallojë dhe të ruhet nga karakteristikat e "CEO-s Siegfried" (shiko kapitullin 2.3.3) dhe të ketë gati një plan të vazhdimësisë.

Shumë shpesh kërkohet ndryshimi themelor i proceseve, ose zhvendosja e përparësive (p.sh. në rastet e moszbatimit të përpiktë të rregullave të sigurisë apo standardeve të cilësisë). Vendimet e bordit në këto rast duhet të jenë sa më të detajuara, madje edhe normative për menaxherët, por megjithatë, bordi duhet t'i rezistojë tundimit për ta menaxhuar çështjen vetë (p.sh. duke i shkruar vetë rregullat e reja të sigurisë apo proceset e cilësisë). Nëse nevojitet, mund të ngrihet një komitet ad hoc për të shqyrtuar çështjen në fjalë dhe diskutuar më në thellësi me menaxherët. Në çdo rast, bordi duhet të caktojë objektiva dhe afate të qarta për zgjidhjen e problemeve dhe duhet të marrë masa për të mbikqyrur rregullisht zbatimin e tyre.

Mbikqyrja nga bordi duhet të sigurojë që zbatimin e rregullave të reja ecën shpejt dhe në mënyrë të qendrueshme. Pra, është thelbësore që bordi të shprehet në mënyrë të qartë dhe të përsëritur mbi shkaqet e krizës dhe mësimet e nxjerra prej saj.

Për të marrë një shembull, imagjinoni krizën e një kompanie në një ekonomi në zhvillim, të shkaktuar nga kthimi mbrapsht nga klientët i një malli të rëndësishëm, për shkak të një pjese me defekt. Gjëja e parë që bordi duhet t'i kërkojë menaxherëve, është një analizë e thellë e shkakut kryesor (jo vetëm pse pjesa ishte me defekt, por pse i shpëtoi kontrollit të cilësisë) si dhe të hetohet për risqet e ngjashme, të përcaktohet nëse ky defekt ka ndodhur edhe në raste të tjera apo me klientët të tjerë; mos harroni që asnjë krizë nuk vjen vetëm. Së dyti, bordi

duhet të vendosë për rrugën drejt zgjidhjes, jo me hollësi teknike, por duke udhëhequr me ide (duke ia bërë të qartë menaxherëve, që arsyeja për këtë është humbja e besimit se ata mund të përmbushin detyrat e tyre të zakonshme). Kjo rrugë mund të përfshijë objektiva si, rritja e nivelit të cilësisë dhe forcimi i kontrollit të pavarur të cilësisë. Së treti, bordi duhet të mbikqyrë me rreptësi zbatimin e zgjidhjes dhe të kërkojë ato ndryshime proceduriale dhe kulturore që nevojiten për ta bërë zgjidhjen e re të qëndrueshme. Kjo detyrë mund t'i caktohet një komiteti 'ad hoc' të bordit, të përbërë nga ata anëtarë bordi që kanë më shumë përvojë në fushën përkatëse (një tjetër arsye pse larmia në përbërjen e bordit është e rëndësishme).

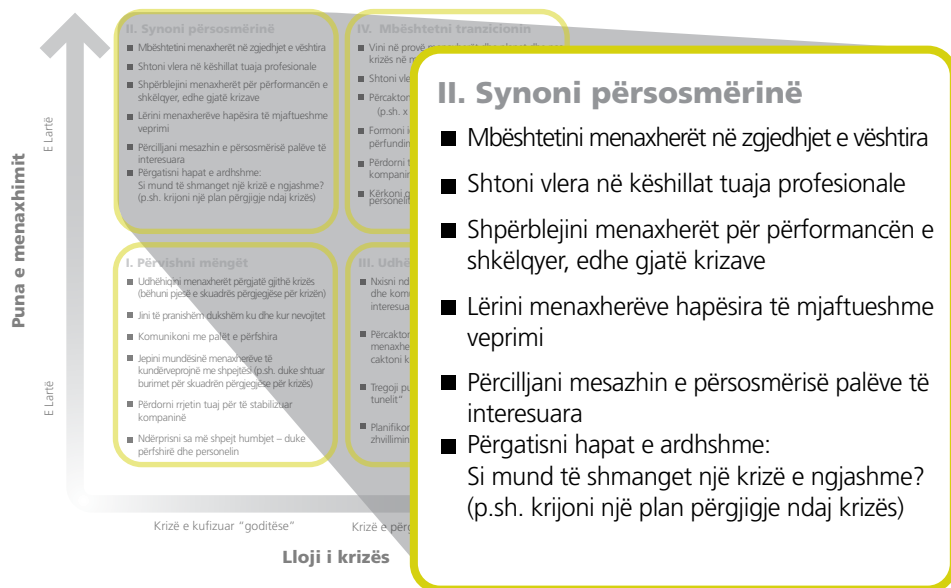
Së fundi, bordi duhet të bëjë një rishikim të të gjithë punës, bashkë me menaxherët, për diskutuar mbi "mësimet e nxjerra", sistemin e përmirësuar të parandalimit të krizave, dhe e fundit, por jo më pak e rëndësishme, për mënyrën sesi mund të zhvillohen më tej aftësitë e menaxherëve, për të eliminuar mospërputhjet e dala në pah.

### KUADRATI II: "Synoni përsosmërinë"

Në kuadratin II, kompania sërish përballet me një krizë goditëse. Në ndryshim nga kuadrati I, në këtë skenar, bordi mund të mbështetet tek aftësia e menaxhimit dhe beson se menaxhimi është i aftë për t'u përballur me krizën – një pozicion shumë më i rehatshëm

Megjithatë, edhe në këtë situatë, bordi duhet t'i shtojë shumë vlerë organizatës, duke bërë pjesën e tij në zgjidhjen e krizës dhe duke u siguruar që kompania të dalë

FIGURA 5. KUADRATI II: "Synoni përsosmërinë"



nga kriza më e fortë se konkurrenca. Bordi ende mundet të udhëzojë, deri në një farë mase, pavarësisht nga aftësia e menaxhimit: perspektiva tij e jashtme dhe pasja e një baze më të gjerë për marrjen e informacionit, e bëjnë atë të vlefshëm për çdo skuadër menaxherësh të lartë – sidomos një skuadër e zhytur në veprim, që mezi arrin "ta shohë pyllin pasi e pengojnë pemët". Detyra e dytë për bordet në këtë skenar, është që të sigurohen që zgjidhjet e krizës të jenë të qëndrueshme dhe të mbikqyrin zbatimin e tyre, pasi menaxherët lëvizin (shumë) shpejt drejt çështjes tjetër "të nxehtë". Pra, bordi duhet të parandalojë situatën ku gjërat urgjente nxjerrin jashtë vëmendjes gjërat e rëndësishme. Në këtë situatë krize, bordi, në marrëveshje me menaxherët e lartë, mund të marrë përsipër disa detyra të caktuara, në mënyrë të veçantë, komunikimin me palë të rëndësishme të jashtme, duke qenë se anëtarët e bordit (ata që janë mjaftueshmërisht të pavarur dhe nuk përfaqësojnë ndonjë aksionar) shpesh shikohen si më të paanshëm se menaxherët. Megjithatë, bordi nuk duhet të ndërhyjë në komunikimin me palët e brendshme të interesuara (punonjësit), pasi kjo detyrë i takon vetëm menaxherëve.

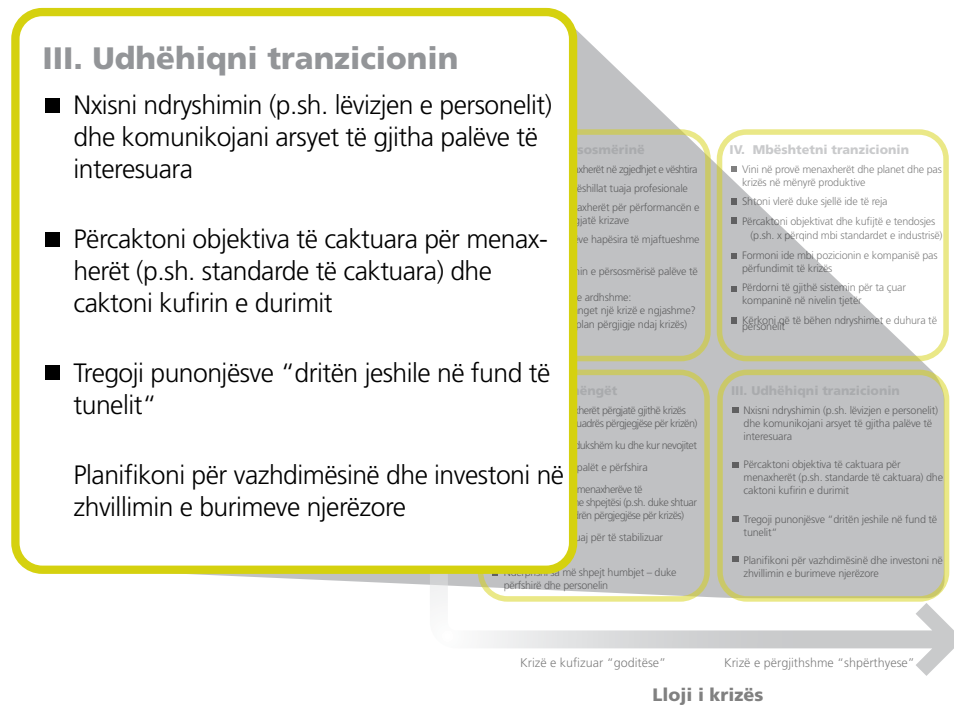
Bordi përballet me një çështje delikate nëse bëhet vlerësimi i punës vjetore të menaxherëve të lartë: Sa duhet të ndikohet pagesa e bonuseve nga kriza, sidomos nëse efekti i saj mbi rezultatin e kompanisë, të pakën për periudhën në fjalë, ka qenë i kufizuar? Faktorë të tjerë jo teknikë, rëndësia e të cilëve shtrihet përtej periudhës në fjalë, si reputacioni apo besimi i klientëve, janë më të vështirë për t'u matur apo vlerësuar. Për fat të keq, nuk ka zgjidhje të thjeshtë për këtë çështje, pasi bordet në kompani të ndryshme presin nga menaxherët rezultate të ndryshme. Megjithatë, një zgjidhje do të ishte mbajtja e një pjese të bonusit, për t'u paguar pasi të jetë bërë vlerësimi i plotë i ndikimit të krizës dhe pasojat të jenë menaxhuar me sukses

### Kuadrati III: "Udhëhiqni tranzicionin"

Këtu paraqitet situata më e vështirë për bordin. Kompania përballet me një krizë "shpërthyesë" që ka zbuluar disa të meta themelore të modelit të biznesit apo gabime të mëdha në zbatimin e një iniciative të madhe strategjike. Bordi nuk ka, apo nuk duhet të ketë më besim në aftësinë apo vullnetin e menaxherëve të lartë për të drejtuar proceset e ngutshme të transformimit. Prandaj bordi duhet të përfshihet thellësisht në zgjidhjen e krizës, deri në atë pikë sa disa anëtarë bordi të marrin përkohësisht përsipër detyrat e menaxherëve (në situata krizash kjo është shpesh e pranueshme ligjërisht për një kohë të kufizuar, madje edhe në bordet me dy nivele krejt të ndara).

Në një rast të përshtatshëm, bordi duhet të reflektojë mbi arsyet pse u lejua që problemi të kthehet në krizë. Por pyetjet kryesore për këtë moment janë: Sa kohë dhe energji mund të investojë bordi për të udhëzuar menaxherët dhe për të marrë përgjegjësinë e vendimeve që normalisht janë detyrë e menaxherëve? Sa larg mund ta zhvendosë bordi vijën ndërmjet menaxhimit të lartë dhe bordit mbikqyrës, për të zgjeruar fuqinë e vet vendimmarrëse? Dhe nuk duhet harruar kurrë pyetja në vijim: Kur është momenti për ta kthyer intensitetin e mbikqyrjes dhe përfshirjes së bordit në një nivel më normal?

FIGURE 6. Quadrant III: "Lead the Transition"



Këto pyetje është vështirë të marrin përgjigje të gjithanshme. Bordi duhet t'i shqyrtojë ato çdo muaj apo më shpesh në situata krizash, pasi vetëm ngjarjet e jashtëzakonshme e justifikojnë përfshirjen kaq të madhe të bordit në menaxhimin e përditshëm. Një rrugë e mirë përpara në këtë situatë, është ndërtimi dhe analizimi i skenarit të rastit më të keq – domethënë, rezultati i kompanisë nën zhvillimin më të keq të mundshëm të krizës (i ngjashëm me testin e stresit, i trajtuar në kapitujt 2.4.4 dhe 3.2). Pothuajse gjithmonë, në fillim të krizës, thellësia dhe kohëzgjatja e saj nënvleftësohen. Skenari i rastit më të keq duhet të përcaktojë "fundin", sidomos përsa i përket marrëdhënieve me klientët dhe furnitorët (p.sh. gjatë një rënie ekonomike, përveç falimentimit të partnerëve të biznesit, shtrëngohen edhe kushtet e pagesave, duke rritur nevojën për likuiditet pikërisht atëherë kur nuk duhet), si dhe të marrë parasysh personelin kyç dhe zëvendësimin e tyre në rast urgjence, nëse vendosin të "braktisin anijen" apo edhe të sabotojnë përpjekjet e shpëtimit. Bordi duhet të parashikojë edhe surpriza të tjera të mundshme (kujtoni shprehjen "Rëniet ekonomike zbulojnë më shumë se auditorët").

Duke u bazuar në këtë skenar të rastit më të keq, bordi duhet të zhvillojë një plan përgjigje të përshkallëzuar. Këto plane duhet të përmbajnë masa të ndryshme për t'u zbatuar sipas niveleve që arrin kriza: për shembull, në nivelin 1 (supozojmë shitjet bien me 10%), ndalohen të gjitha trajnimet, kufizohen udhëtimet, investimet shkurtohen me 5%, dhe kapitali i punës zvogëlohet

përpjestimisht. Në nivelin 2 (supozojmë shitjet bien me 20%), nevojitet shkurtimi më i thellë i të gjitha shpenzimeve të tepërta, më qëllim vazhdimësinë e veprimtarisë themelore. Ky program veprimi i përshkallëzuar, i duhet komunikuar paraprakisht menaxherëve përkatës (ndoshta edhe punonjësve dhe investorëve), nëse jo i detajuar, të paktën në vija të përgjithshme, për të treguar që kompania është e përgatitur dhe për të shmangur situatën në të cilën organizata përballet vazhdimisht me iniciativa të reja, gjë që krijon çorientim, madje dhe panik.

Vëmendje e veçantë i duhet kushtuar likuiditetit dhe nevojave që lindin për financim; këto duhen monitoruar ndoshta çdo javë, dhe nganjëherë edhe çdo ditë. Kujtojani të gjithë organizatës që "mund të jetosh një vit pa fitim, por asnjë sekondë pa likuiditet". Prandaj, nevojat për shkurtimin e kostove nuk duhen analizuar vetëm për qëllimin e shkurtimeve të përgjithshme të shpenzimeve. Duhen shqyrtuar me kujdes efektet më të drejtpërdrejta mbi likuiditetin dhe aktivet, për të parë nëse mund të shërbejnë si kolateral në rast se nevojitet më shumë financim (ndonëse nuk ka kuptim që t'i shisni aktivet në kohë krize me çmime të papërfillshme, të diktuar nga nevoja e ngutshme).

Shpesh, kompania duhet të bëjë zgjedhje kritike në rast se ka klientë të vonuar me pagesat, apo që nuk i kanë sjellë kurrë fitim kompanisë, por që kompania i ka mbajtur vetëm për të mos ulur shifrat e shitjeve. Hapa të tjerë kritikë janë rishikimi i kushteve të kontratave me furnitorët dhe sidomos diskutimet me bankat apo ndërmjetësues të tjerë financiarë, duke përfshirë aksionarët e rinj apo edhe pronarët e mëdhenj apo konrollues të kompanisë (kjo patjetër varet shumë nga struktura e pronësisë; në rastet e pronësisë së përqendruar, kërkohet përfshirja e aksionarëve ose përfaqësuesve të tyre).

Gjithashtu, bordi do të gjendet shpesh në pozicionin e pa rehatshëm të komunikimit në shkallë të gjerë me punonjësit, klientët, dhe palët e tjera të interesuara. Në fillim më së shumti do t'u duhet të komunikojnë lajmet e këqija (dhe të përballen me pyetjen se çfarë ka bërë bordi për të shmangur krizën). Në të njëjtën kohë, është e rëndësishme që bordi të identifikojë dhe të komunikojë "hapësira shprese" dhe rritje në të ardhmen, dhe t'i shpjegojë palëve të interesuara pse veprimet e ndërmarra në të shkuarën dhe ato që po propozohen do ta bëjnë kompaninë më të fortë pasi të rifillojë puna. Është thelbësore që të formulohet një mesazh i përbashkët i bordit dhe të vendoset çfarë informacioni do të shpërndahet, nga kush dhe kujt.

Pas përcaktimit të veprimeve të nevojshme, një tjetër çështje me rëndësi për bordin është ndryshimi në marrëdhëniet me menaxhimin. Ndërkohë që disa veprime të caktuara mund të bazohen në përvojën e kaluar të anëtarëve të bordit apo lista të gatshme (për referenca, shikoni bibliografinë në Shtojcën D), ndryshimi në marrëdhëniet me menaxhimin është një problem unik për çdo kompani, dhe është më shumë problem psikologjik sesa praktik. Tek e fundit, në të tilla situata krizash të rënda, menaxherët zbresin në rolin e zbatuesve të vendimeve të detajuara të bordit, dhe ndonjëherë madje zëvendësohen (përkohësisht) nga anëtarët e bordit. Kjo mund të provokojë gjithëfarë reagimesh nga menaxherët, që arrijnë deri në sabotimin e vendimeve të bordit, duke shtrembëruar arsyet prapa veprimeve të tij (ose thjesht duke heshtur në vend që t'i japin shpjegime personelit), duke i zbatuar vendimet në mënyrë jo korrekte apo duke mos

i përshtatur ato sipas nevojave specifike të tregut apo njërive të organizatës – gjithçka vetëm për të treguar se ata kishin të drejtë dhe bordi e kishte gabim. Një shembull i tillë që iu tregua autorëve, ishte rasti i një shefi të personelit, i cili për të bërë shkurtimin e kërkuar të numrit të punonjësve në departamentin e tij, pushoi punonjësit e të gjithë njësisë. Duke qenë se njëzia ishte përgjegjëse për përpunimin e pagave mujore, kjo masë krijoi shumë fërkime të tjera me punonjësit, të cilët u paguan vonë dhe pa marrë sqarime për zbritjet nga paga.

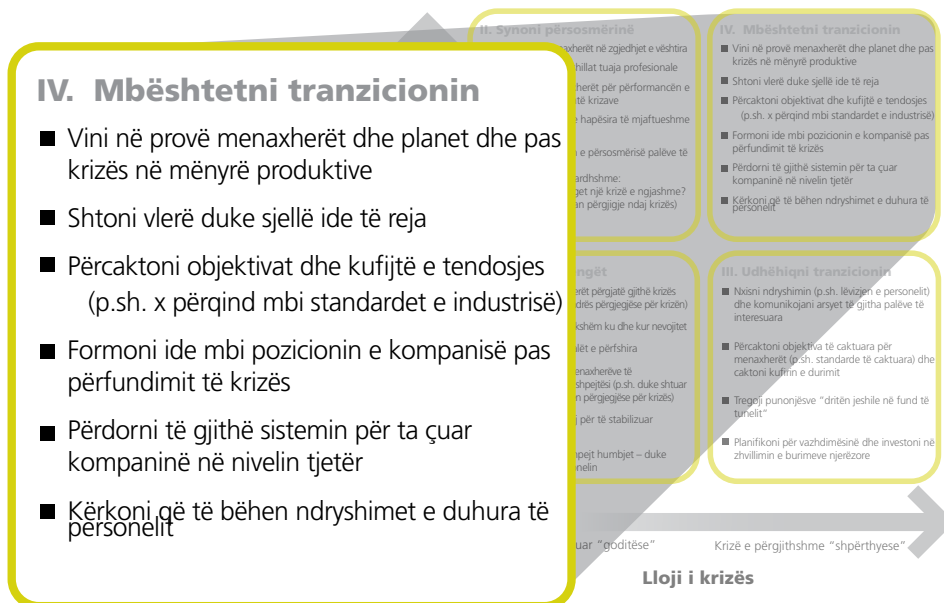
Në mënyrë që të shmanget paraliza e menaxherëve dhe stafit, apo të fillojë sabotimi i përpjekjeve për rimëkëmbje, bordi duhet të tregohet i kujdesshëm në komunikimin me ta, rreth përshtatjeve dhe ndryshimeve që u duhen bërë proceseve dhe strukturave.

#### Kuadrati IV: "Mbështesni Tranzicionin"

Njëllor si në kuadratin III, kompania përballet me një "krizë shpërthyesë...". Megjithatë, ky skenar parashikon që menaxherët janë të aftë për të përballuar krizën dhe për ta çuar modelin e biznesit të kompanisë në nivelin tjetër.

Pavarësisht nga këto kushte lehtësisht më të favorshme, bordi duhet të ketë në konsideratë faktin që ndikimi i krizës në kompani ka qenë aq i gjerë, sa që veçoritë bazë të biznesit (p.sh. rregullorja ose teknologjia) kanë ndryshuar në mënyrë themelore. Përsëri, kjo është një situatë ku bordi duhet të ndërmarrë rolin e udhëheqësit me ide.

FIGURE 7. Quadrant IV: "Support the Transition"



Veçanërisht nëse menaxherët e lartë ndodhen nën stres të jashtëzakonshëm (siç ndodh normalisht në kohë krize), udhëheqja dhe opinionet e bordit mund të jenë të rëndësishme për rritjen e besimit dhe qëndrësës së tyre, si dhe përmirësimin e cilësisë së veprimeve që ndërmerren. Përtej kësaj, bordi duhet të dedikohet për të shtuar vlerë duke bërë një punë me themel të shëndoshë, për t'iu përgjigjur pyetjes: Si mund të dalë kompania nga kriza më e fortë dhe më shpejt sesa konkurrenca? Ndërkohë që menaxhimi mbulon më së shumti punët e përditshme në këtë lloj krize, bordi duhet të shtojë vlerë në një mënyrë tjetër.

Pyetjes mbi fuqinë e kompanisë në të ardhmen i duhet përgjigjur jo vetëm me masa për shkurtimin e kostove, por më tej akoma, me ndryshime në modelin e biznesit. Dhe meqenëse menaxhimi rrallëherë përqendrohet mbi këto pyetje (arsyet janë të qarta në kohë krize), i takon bordit ta marrë përsipër këtë detyrë. Bordi ka privilegjin e këndvështrimit afatgjatë dhe duhet t'i harmonizojë rezultatet e punës së vet me veprimet afatshkurtra të propozuara nga menaxhimi. Në këtë rast, bordi duhet t'i kushtojë maturi tre pyetjeve kryesore:

- Cilët janë faktorët e rinj që do të çojnë në rentabilitetin e kompanisë dhe në çfarë mase preket kompania, duke u nisur nga modeli aktual i biznesit? Për shembull, nëse tregu po zhvendoset drejt njehsimit të mallrave dhe kompania ka bazë të lartë kostoje të justifikuar nga diferencimi i produkteve, kompania do të vihet nën presion për të ndryshuar sipas mjedisit të ri që kërkon një bazë kostoje të ulët.
- Çfarë segmentesh të reja klientësh po zhvillohen që kanë kërkesa të reja, apo teknologji të reja që do të mundësojnë një sistem të ri përcimi vlerash në të ardhmen? Për shembull, ndryshimi i preferencës së klientit për blerje nëpërmjet internetit në vend të blerjes në dyqan, ndryshon sistemin e furnizimit, nga sistemi me ndërmjetës në sistemin e blerjeve në internet dhe dërgesave direkte.
- Cilat janë kompetencat kryesore të kompanisë që mund të përmirësohen në kushtet e reja, dhe cilat kompetenca mungojnë dhe duhen ngritur sa më parë?

Pasi të jenë sqaruar këto tre pyetje në elementet e tyre më të rëndësishme (bordi nuk duhet të futet në shumë hollësi, sidomos në rastet kur menaxhimi është i aftë) dhe pjesa më e keqe e krizës të ketë kaluar, duhet diskutuar me menaxherët e lartë mbi hapat e ardhshme dhe ndryshimet e nevojshme, me qëllim që të sigurohet angazhimi i tyre. Më tej, të gjitha palët duhet të bien dakort mbi procesin e kontrollit të vlefshmërisë dhe testimit rigoroz të veprimeve të miratuara. Pas kësaj, bordi duhet të përcaktojë vizionin për të ardhmen e kompanisë, me objektiva dhe afate të qarta. Kjo është veçanërisht e rëndësishme, pasi menaxherët priren t'i minimizojnë ndryshimet dhe të ulin ritmin e tyre për të ruajtur stabilitetin e organizatës. Duke qenë se shumë çështje mbeten të papërcaktuara dhe vazhdimisht dalin sfida të reja, është shumë e nevojshme që ndërmjet bordit dhe menaxherëve të ruhet një komunikim i vazhdueshëm dhe debat i hapur; tek e fundit, ky do të jetë një proces ku të gjithë mësojnë.



Në çdo situatë emergjence, duhet vlerësuar me kujdes dimensionin kohor i vendimeve të bordit. Shpesh, masat aftshkurtra mund të bëhen kundër prodhuesve me kalimin e kohës. Një shembull tipik është tundimi për të shkurtuar shpenzimet për kërkim dhe zhvillim (R&D), që shumë thjeshtë mund t'ju bëhet pengesë për të konkurruar në të ardhmen, kur një konkurrent kyç hyn më herët në treg duke vjelur përfitimet e lojtarit të parë. E kundërta është po ashtu e vërtetë: ajo që është e mirë për të ardhmen, nuk ndihmon për momentin, kur problemi i likuiditetit del mbi çdo kriter tjetër. Kompanisë i duhet ta ruajë një investim pavarësisht kostos së madhe që sjell kjo gjë dhe nevoja për ta pasur atë kapacitet në punë, me qëllim që të mos mbetet pa likuiditet dhe të evitohet falimentimi, pikërisht atëherë kur kthehet tregu.

Marrja e këtyre vendimeve në kohë krize shoqërohet me shumë dilema, të cilat nuk mund të diskutohen këtu të gjitha me hollësi. Pika më e rëndësishme për t'u mbajtur mend, është që bordi duhet t'i kërkojë paraprakisht menaxhimin që të ndajë ndërlidhjet afatgjata nga pasojat afatshkurtra të veprimeve të propozuara, me qëllim që bordi t'i ketë të qarta dhe të mund t'i ekuilibrojë sa më shumë që të jetë e mundur kërkesat konfliktuese, ose t'i kufizojë disa veprime vetëm për periudhën e krizës (p.sh. eliminimin e shpenzimeve për trajnime dhe kualifikime profesionale, që shpesh janë "viktima e parë" e çdo praktike për shkurtimin e shpenzimeve).

Një tjetër pikë e rëndësishme është që në kohë krize, ashtu si në situatat normale të biznesit, udhëheqja/drejtimi i kompanisë zhvendoset ndërmjet aksionarëve, bordit dhe menaxhimit, në varësi të katër faktorëve formues të qeverisjes së korporatave (personalitetet, model i biznesit, tregjet kapitale ose pronësia, dhe kuadri rregullator; shikoni kapitullin 1.3.2). Në një situatë krize, faktori më i madh që përcakton ndarjen e punës midis bordit dhe menaxhimit, është aftësia brenda kompanisë. Megjithatë, pasi të ketë kaluar kriza, bordi duhet të ketë vullnetin dhe menaxhimi aftësinë, për të rivendosur kufijtë.

### 3.4. NGARKONI QARTË PËRGJEGJËSITË LOJTARËVE TË NDRYSHËM

*"Ishte shumë e vështirë të përcaktohej roli i bordit gjatë krizës – jo vetëm ngaqë na mungonte përvoja e specializuar në menaxhimin e krizave. Askush nuk e dinte rolin e vet dhe kush ishte përgjegjës për çfarë. Vetëm pasi përcaktuam përgjegjësitë, mundëm ta shpëtonim kompaninë nga shkatërrimi." – Drejtor bordi, Azerbajxhan*

Kjo pjesë paraqet rolet e ndryshme, përgjegjësitë dhe veprimet e propozuara për kryetarin, drejtorët jo ekzekutivë, sekretarin e korporatës, aksionarët, dhe skuadrën përgjegjëse për krizën, në kohë krize.

Por më parë, le të rishikojmë rolin e bordit në kuadrin ligjor. Bordi duhet të përmbushë tre funksione kryesore:

- Të vendosë drejtimin e përgjithshëm të kompanisë dhe të përcaktojë strategjinë, objektivat, risqet dhe strukturën themelore të organizatës, duke përcaktuar përgjegjësitë dhe raportimet kryesore në organizatë;
- Të mbikqyrë zbatimin e strategjisë dhe ecurinë e punës së menaxhimit dhe të ndërhyjë në rastet kur rezultatet e punës së menaxhimit janë të pamjaftueshme;
- Të punësojë menaxherët e lartë dhe të vendosë stimuj për ecurinë e punës së tyre.

Megjithatë, në shumë kompani të mesme, por edhe në kompanitë më të mëdha, ky rol nuk zhvillohet siç duhet dhe është i shkëputur nga menaxhimi i përditshëm. Në shumicën e rasteve, një aksionar – ose një grup i vogël, shpesh familja pronare – është aksionari mbizotërues, dhe shpesh merr pozicione menaxheriale. Pjesa më e madhe e anëtarëve jo ekzekutivë në bord, janë shpesh drejtorë të emëruar (të pranishëm për të përfaqësuar një grup të caktuar aksionar), ose janë të lidhur në një lloj mënyre me pronarët dhe menaxherët e lartë. Vetëm një pjesë e vogël e anëtarëve janë njëkohësisht jo ekzekutivë dhe të pavarur. Rrallëherë, kjo ndodh edhe në rastin e kryetarit, i cili shpesh është i lidhur me pronarin kryesor, menaxherët, dhe nganjëherë me të dyja palët njëkohësisht.

#### 3.4.1. Roli i kryetarit

Vëzhguesit dhe praktikuesit bien dakord që sasia e vlerës së shtuar nga puna e bordit, varet shumë nga mënyra sesi e drejton bordin kryetari. Kjo ka dy dimensione: i pari, ai vendos atmosferën e diskutimit, përcakton nëse ka debat të ndershëm dhe kërkues dhe nëse bordi teston hipotezat dhe konkluzionet e menaxhimit, i shqyrton dilemat në kohë, dhe u vë emrin boshllëqeve të ecurisë së punës dhe çështjeve të pazgjidhura. I dyti, ai organizon, me ndihmën e sekretarit të korporatës (shiko kapitullin 3.4.3) – punën e bordit, përcakton kohën e debateve në varësi të rëndësisë së temës, bën të mundur që çështjet strategjike të mbulohen në mënyrë sistematike (b.sh. duke vendosur një kalendar bordi), dhe siguron që anëtarët e bordit të marrin informacion të plotë dhe në kohë. Roli i kryetarit të bordit të kompanive në tregjet në zhvillim, lehtësohet dukshëm nëse ai është aksionar kryesor apo ka marrëdhënie besimi me aksionarin kryesor, pasi kjo lehtëson dhe shpejton koordinimin e punës së bordit me vendimet e asamblesë së përgjithshme të aksionarëve (e cila shpesh ka të drejtën e marrjes së vendimit përfundimtar për çështje të rëndësishme). Situata mund të jetë më e vështirë nëse kryetari është njëkohësisht drejtori ekzekutiv (CEO), pasi shpesh këto dy role janë në konflikt me njëri-tjetrin (temë që ndez diskutime të nxehta, por që këtu nuk shtjellohet me hollësi). Drejtorët ekzekutivë, priren të

fokusohen më shumë në përgjegjësinë e tyre, sesa ta përfshijnë bordin që në fillim në çështjet e rëndësishme. Në kohë krize, kryetari duhet ta shtojë punën e tij në drejtimin e bordit. Tabela 8 tregon përgjegjësitë e kryetarit në situata normale dhe përgjegjësitë që i shtohen në kohë krize.

TABELA 8: Roli i Kryetarit

Përgjegjësi të punës së përditshme	Përgjegjësi në kohë krize
<ul style="list-style-type: none"> <li>Udhëheqës:</li> <li>Siguron që bordi t'i kryejë me efektivitet detyrat e përcaktimit dhe zbatimit të drejtimin dhe strategjisë së kompanisë</li> <li>Kryeson asamblenë e përgjithshme të aksionarëve, mbledhjet e bordit, si dhe vendos planin e punës</li> <li>Merr rol udhëheqës në përcaktimin e strukturave dhe proceseve të qeverisjes së korporatës, duke siguruar ndjekjen e praktikave më të mira të mundshme</li> <li>Përcjellës informacioni: siguron që bordi të marrë informacion të saktë, ndjek kontributin e drejtorëve në operacionet e bordit, dhe i përfshin të gjithë drejtorët në diskutime</li> <li>Ndërmjetës: Siguron lidhjen midis bordit dhe aksionarëve, bën përmbledhjen e rezultateve të mbledhjes dhe formon konsensusin për të ndihmuar marrjen e vendimeve.</li> <li>Përfaqësues: Shërben si përfaqësues kryesor sidomos jashtë kompanisë</li> <li>Ruan: Vendos qartë kufirin midis përgjegjësi të bordit dhe menaxherëve, dhe përcakton kufijtë e pranueshëm të përfshirjes së aksionarëve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mbështet menaxherët apo merr përgjegjësi të plota gjatë diskutimeve dhe negociatave me palët e interesuara kryesore - Helping the company to regain its credibility</li> <li>Ndihmon kompaninë të rifitojë besueshmërinë</li> <li>Kontrollon më shpesh ecurinë e aktivitetit të kompanisë, dhe vepron në përputhje me rrethanat</li> <li>Merr përsipër përgjegjësinë për mangësitë e bordit dhe i përshtat strukturat/proceset në përputhje me rrethanat</li> <li>Emëron dhe mundësisht udhëheq komitetin e krizës apo skuadrën e përgjigjes ndaj krizës</li> <li>Ndryshon programin e mbledhjeve të bordit sipas nevojës</li> <li>Ndihmon drejtorët të jenë të pa anshëm</li> <li>Kërkon të gjejë pasuesit për pozicionet e larta menaxheriale, nëse paraqitet nevoja</li> <li>(Ri)vendos qartë kufirin midis përgjegjësi të bordit dhe menaxherëve/aksionarëve</li> </ul>

### 3.4.2. Roli i drejtorëve jo ekzekutivë

*“Ndoshta kthimi në normalitet menjëherë pas ngritjes së shitjeve, do të kishte qenë i parakohshëm. Këtë gjë e ndaloj me të drejtë një anëtar bordi i jashtëm, në sajë të pyetjeve me vend që bënte. Tani them se ai kishte të drejtë, por nganjëherë më vinte vërtetë t’ia ndërprisja fjalën.”- Kryetar bordi, Ukrainë*

Para se të përqendrohemi në rolin e drejtorëve jo ekzekutivë dhe drejtorëve të pavarur, është e rëndësishme të theksohet se detyrimi ligjor dhe moral për të gjithë anëtarët e bordit është i njëjtë: të veprojnë në interesin më të mirë të kompanisë në bordin e të cilës shërbejnë, të përdorin informacionin që kanë në dispozicion dhe të kërkojnë për më shumë, të vënë në punë më të mirën e njohurisë dhe përvojës së tyre, dhe t’i trajtojnë të gjithë aksionarët dhe palët e interesuara me paanësi dhe respekt për të drejtat e tyre. Drejtorët e pavarur dhe jo ekzekutivë – numri i të cilëve është i kufizuar me ligj në kompanitë më të mëdha - duhet të shërbejnë si “mbrojtës” dhe modele për t’u ndjekur. Sigurisht që duhet të kenë aftësi diplomatike dhe bindëse për t’i bindur pronarët, drejtorët e emëruar dhe menaxherët, se ndjekja e këtyre parimeve i shërben interesave më të mira të kompanisë dhe duhet të jenë pjesë e kulturës së bordit, si dhe t’i bindin që ata zotërojnë aftësi të veçanta që i shtojnë vlerë procesit të vendimmarrjes. Ata mund të sjellin më shumë informacion, për shembull, bazuar në përvojën e tyre në industri të tjera. Ata nuk e njohin biznesin njëjloj si menaxherët e lartë të kompanisë, por kjo lloj largësie i lejon ata t’i dallojnë trajtat, kthesat dhe shenjat paralajmëruese shumë më herët se ata që janë brenda.

Të gjithë drejtorët jo ekzekutive si anëtarë bordi, kanë përgjegjësi dhe detyra të dallueshme nga ato të anëtarëve ekzekutivë të bordit.

TABELA 9: Roli i Drejtorëve Jo ekzekutivë

Përgjegjësi të punës së përditshme	Përgjegjësi në kohë krize
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategjia: I kundërvihen menaxherëve në mënyrë konstruktive dhe ndihmojnë zhvillimin e propozimeve mbi strategjinë për t’i dhënë formë të ardhmes së kompanisë</li> <li>Ecuria e punës: vendosja e objektivave të ecurisë së punës, kontrolli i ecurisë së punës së menaxherëve në lidhje me arritjen e objektivave të vendosuar dhe monitorimi i raportimit të ecurisë</li> <li>Risku: Konstatojnë integritetin e informacionit financiar dhe sigurohen që sistemet e kontrollit financiar dhe menaxhimit të riskut, janë të forta dhe të sigurta</li> <li>Përgatitja: Janë gjithnjë të përgatitur dhe informuar rreth kompanisë dhe mjedisit në të cilin ajo vepron</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bëjnë pyetje akoma më të rëndësishme, ndonëse bëhen të bezdisshëm dhe duken të mërzitshëm</li> <li>Ndihmojnë për kapërcimin e paralizës në kundërvënien ndaj krizës</li> <li>Pranojnë përgjegjësinë e bordit për parandalimin e krizës dhe vendosin procedurat për menaxhimin e krizës</li> <li>Ndihmojnë bordin që të pranojë dështimin, lehtësinë e mendimit apo mungesën e vëmendjes, me qëllim që të nxirren mësim për të ardhmen</li> <li>Ruajnë standardet më të larta etike të integritetit dhe ndershmërisë</li> <li>Mbështesin menaxherët në udhëheqjen e biznesit</li> </ul>

### 3.4.3. Roli i sekretarit të korporatës

Për të përmbushur detyrimet e tij, bordi ka nevojë për mbështetje ligjore, administrative dhe mbështetje lidhur me proceset. Kjo detyrë i ngarkohet pozicionit që në shumë kuadre të sotme ligjore quhet “sekretar i korporatës” (emërtime të tjera, sidomos në kompanitë

e mëdha, janë “nëpunës për qeverisjen e korporatës” dhe “sekretar i bordit”). Në të shumtën e rasteve, kjo është punë me kohë të pjesshme dhe mbulohet nga drejtuesi i çështjeve ligjore apo këshilltari i përgjithshëm, pasi është e qartë se kërkon njohuri të ligjeve përkatëse të korporatës dhe kërkesave të tyre specifike, duke filluar nga kërkesat formale për ftesat në asamblenë e përgjithshme të aksionarëve, deri tek nevoja për dokumentimin e vendimeve të bordit.

Sa më e madhe të jetë kompania (apo aktiviteti i saj ndërkombëtar), aq më i rëndësishëm bëhet roli i sekretarit të korporatës. Edhe qëllimet më të mira për mbarëvajtjen e punës së bordit mund të përmbysen nëse proceset nuk zbatohen siç duhet (shikoni Erismann-Peyer, Steger dhe Salzmann, 2008).

Tabela 10 tregon përgjegjësitë e sekretarit të korporatës në situata normale dhe përgjegjësitë që shtohen në kohë krize.

TABELA 10: Roli i sekretarit të korporatës

Përgjegjësi të punës së përditshme	Përgjegjësi në kohë krize
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siguron furnizimin me informacion të bordit (p.sh. duke i kërkuar çdo departamenti që t'i dorëzojë informacionet në kohë)</li> <li>▪ Bën sugjerime për planin e punës (p.sh. duke kontrolluar zbatimin e kalendarit të bordit)</li> <li>▪ Koordinon planin e punës dhe kohën e mbledhjeve të komitetit</li> <li>▪ Harton vendimet dhe raportet e bordit, duke u bazuar në udhëzimet e kryetarit ose bordit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siguron, duke ngulmuar më tepër, shpërndarjen në kohë të informacionit</li> <li>▪ Organizon më shpesh mbledhje (gjë që kërkon koordinimin e orareve për njerëz shumë të zënë)</li> <li>▪ Harton dhe shpërndan më shpejt proces-verbalet e mbledhjeve</li> <li>▪ Reagon me fleksibilitet dhe organizon mbledhjet e jashtëzakonshme</li> <li>▪ I komunikon vendimet e bordit organizatës</li> </ul>

### 3.4.4. Roli i aksionarëve

Ndoshta kthimi në normalitet menjëherë pas ngritjes së shitjeve, do të kishte qenë i parakohshëm. Këtë gjë e ndaloi me të drejtë një anëtar bordi i jashtëm, në sajë të pyetjeve me vend që bënte. Tani them se ai kishte të drejtë, por nganjëherë më vinte vërtetë t’ia ndërprisja fjalën.” - Kryetar bordi, Ukrainë

Para se të përqendrohemi në rolin e drejtorëve jo ekzekutivë dhe drejtorëve të pavarur, është e rëndësishme të theksohet se detyrimi ligjor dhe moral për të gjithë anëtarët e bordit është i njëjtë: të veprojnë në interesin më të mirë të kompanisë në bordin e të cilës shërbejnë, të përdorin informacionin që kanë në dispozicion dhe të kërkojnë për më shumë, të vënë në punë më të mirën e njohurisë dhe përvojës së tyre, dhe t’i trajtojnë të gjithë aksionarët

dhe palët e interesuara me paanësi dhe respekt për të drejtat e tyre. Drejtorët e pavarur dhe jo ekzekutivë – numri i të cilëve është i kufizuar me ligj në kompanitë më të mëdha - duhet të shërbejnë si “mbrojtës” dhe modele për t’u ndjekur. Sigurisht që duhet të kenë aftësi diplomatike dhe bindëse për t’i bindur pronarët, drejtorët e emëruar dhe menaxherët, se ndjekja e këtyre parimeve i shërben interesave më të mira të kompanisë dhe duhet të jenë pjesë e kulturës së bordit, si dhe t’i bindin që ata zotërojnë aftësi të veçanta që i shtojnë vlerë procesit të vendimmarrjes. Ata mund të sjellin më shumë informacion, për shembull, bazuar në përvojën e tyre në industri të tjera. Ata nuk e njohin biznesin njëloj si menaxherët e lartë të kompanisë, por kjo lloj largësie i lejon ata t’i dallojnë trajtat, kthesat dhe shenjat paralajmëruese shumë më herët se ata që janë brenda.

Personi kryesor që bën koordinimin e bordit me aksionarët, është sigurisht kryetari i bordit. Ai duhet të bëjë të mundur që në njërën anë, bordi të përmbushë përgjegjësitë dhe të mos nxirret jashtë loje nga aksionarët e fuqishëm, dhe në anën tjetër, të ketë konsensus midis bordit dhe aksionarëve.

Për këtë arsye, kryetari duhet të sqarojë që në fillim çështjet e mëposhtme me aksionarët:

- A kanë aksionarët para në dispozicion për skenarin e rastit më të keq, sidomos kur shterojnë huatë nga bankat?
- Sa besim kanë aksionarët tek menaxherët e lartë dhe bordi? Kjo i jep formën marrdhënieve në kohë krize: nëse aksionarët do të qendrojnë mënjane, me besimin që bordi dhe menaxhimi do ta zgjidhin krizën, apo do të përfshihen gradualisht, madje duke e nxjerrë jashtë loje bordin dhe duke i udhëzuar menaxherët drejtpërsëdrejti dhe me hollësi.
- A ngulmojnë aksionarët në pavarësinë e kompanive të tyre, apo janë të hapur për alternative të tilla si Blerje dhe Shkrirje (M&A)?
- Çfarë pritshmërie kanë aksionarët për qarkullimin e informacionit, sa shpesh dhe sa i detajuar, dhe si mund të koordinohet shpejt vendimmarrja? Një mundësi në kohë krize, për shembull është që bordi dhe aksionarët të mbledhen së bashku, ndonëse teknikisht (për arsye ligjore) në dy takime të veçanta; mundësia tjetër është që aksionarët të njoftohen menjëherë për vendimet e bordit dhe t’u lihet njëfarë kohe për të kundërshtuar.

Detyra e kryetarit vështirësohet shumë në rastin kur aksionarë kryesorë nuk bien në një mendje mbi thelbin e përgjigjes ndaj krizës (p.sh. disa duan t’i shesin aksionet menjëherë, të tjerët duan ta përballojnë krizën) ose kur aksionarët e minorancës janë të shumtë në numër. Shpesh, dhe jo vetëm në kohë krize, dalin në sipërfaqe konfliktet e interesit ndërmjet aksionarëve kontrollues dhe aksionarëve të vegjël të pakicës. Në çdo rast bordi duhet të ecë me kujdes dhe të sigurojë që aksionarët kontrollues të mos abuzojnë me aksionarët e vegjël. Ky është rasti ku aftësia e bordit për të përfaqësuar të gjithë aksionarët, mund të vihet vërtetë në provë.

### Këshillë

### 3.4.5. Roli i skuadrës përgjegjëse për krizën

*“T’ju them të drejtën, skuadra përgjegjëse për krizën që u formua nga bordi, në fillim nuk ishte shumë e dobishme. Në fillim donim ta shpërbënim skuadrën, por pastaj kuptuam se përbërja nuk ishte në përputhje me detyrat dhe roli i saj nuk ishte përcaktuar qartë, sidomos përkundrejt menaxhimit.*

*Falë rregullimit të këtyre çështjeve, skuadra përgjegjëse për krizën e kreu detyrën e saj dhe biznesi mbijetoi.”- CEO, Indi*

Në kohë krize, bordi mund të vendosë krijimin e një komiteti të veçantë, një grup pune ku mund të marrin pjesë edhe specialistë të jashtëm, për të kryer detyrën e skuadrës përgjegjëse për krizën. Krijimi i kësaj skuadre bëhet veçanërisht i nevojshëm kur

- menaxherët aktualë duhet të përqendrohen në vazhdimësinë e operacioneve të zakonshme,
- duhen kapërcyer konfliktet e interesit ndërmjet menaxherëve (dhe bordit) duke ua ngarkuar përgjegjësinë personave jashtë kompanisë,
- menaxherët mund të apo realisht hasin në pengesa ligjore, të cilat duhen zgjidhur siç duhet

Përbërja e skuadrës përgjegjëse për krizën varet nga lloji i krizës, aftësitë e menaxherëve, dhe veçoritë e sistemit të qeverisjes së korporatës. Pra, skuadra përgjegjëse për krizën mund të përbëhet nga një larmi anëtarësh:

- Drejtori ekzekutiv/CEO-ja dhe vartësit e tij të drejtpërdrejtë përfshirë dhe Drejtorin e Financës (CFO)
- Kryetari i bordit
- Drejtorët (përfshirë drejtorët jo ekzekutivë dhe të pavarur) e komitetit të bordit të ngarkuar me përgjigjen ndaj krizës
- Këshilltari i përgjithshëm i kompanisë
- Këshilltari i jashtëm (p.sh. një këshilltar bordi për detyrat në mirëbesim, një avokat për mbrojtjet kriminale i specializuar në çështjet rregullatore)

- Një firmë investigimi private
- Këshilltarë për çështjet publike
- Punonjës banke investimesh
- Ekspertë të industrisë

Specialistët e jashtëm bëhen veçanërisht të nevojshëm për skuadrën përgjegjëse për krizën, nëse bordi ndjen që kompanisë i mungojnë aftësitë, fushat e specialitetit apo njohuria për të zgjidhur krizën, ose që personeli është tej mase i ngarkuar. Nëse bordi beson se këto kapacitete gjenden tek personeli i kompanisë dhe se ata janë të gatshëm të punojnë në skuadrën përgjegjëse për krizën, pa u përfshirë në punë të tjera, nuk do të ishte shumë i këshillueshëm pajtimi i burimeve të jashtme. Në fund të fundit, pajtimi i një skuadre përgjegjëse për krizën, duhet menduar mirë edhe në drejtim të të ardhurave dhe shpenzimeve; sidomos kur kriza sillet rreth stabilitetit të qarkullimit të parasë, shpenzimi i parave për të pajtuar specialistë të jashtëm nuk ndihmon aspak në stabilizim. Megjithatë, pajtimi i një skuadre me përvojë përgjegjëse për krizën mund të sjellë përfitime të ndryshme:

- Rrit besueshmërinë në vullnetin e kompanisë për të zgjidhur krizën
- Rrit njohurinë dhe përvojën në përgjigjen ndaj krizave
- Përshejton përgjigjen ndaj krizave dhe zgjidhjen e tyre
- Shmang gabimet (p.sh. në komunikim)
- Lejon personelin të përqendrohet tek veprimtaria dhe jo tek kriza

Pas krijimit, skuadra përgjegjëse për krizën duhet të pajset me përgjegjësi dhe autoritet të qartë, me qëllim që të punojë me efektivitet. Këto përgjegjësi varen nga arsyeja fillestare për krijimin e skuadrës përgjegjëse për krizën goditëse apo shpërthyesë, aftësitë e stafit dhe menaxherëve të përhershëm, përfshirja e menaxherëve aktualë në zhvillimin e krizës (p.sh. nëse një menaxher ka kryer apo jo mashtrim), dhe harku kohor. Për shembull, nëse faktori me rëndësi më të madhe është shpejtësia, skuadra përgjegjëse për krizën duhet t’i raportojë direkt bordit dhe jo menaxherëve të lartë, si dhe të ketë një autoritet më të madh vendimmarrës.

Dhe e fundit, por jo më pak e rëndësishme, çdo anëtar i skuadrës përgjegjëse për krizën duhet të ketë një pasues, sidomos nëse ekziston rreziku që ndonjë anëtar të jetë i përfshirë apo edhe përgjegjës për zhvillimin e krizës, apo nëse ka konflikt interesi. Mos harroni që skuadra përgjegjëse për krizën është vetëm një zgjidhje e përkohshme, dhe duhet të shpërbëhet apo të përfshihet në veprimtarinë e përditshme, pasi menaxhimi i krizës të ketë përfunduar me sukses.

### 3.4.6. Çfarë ndodh nëse bordi nuk është efektiv?

Siç u tha më lart, jo të gjitha bordet janë efektive apo i përmbushin plotësisht përgjegjësitë e tyre (një e vërtetë jo vetëm për ekonominë në zhvillim).

Arsyet janë shumëfishë. E para, anëtarët e bordit mund të jenë shumë të shkëputur dhe nuk e dinë çfarë ndodh, ose nuk janë mjaftueshmërisht energjikë për të “mësuar zanatin” dhe për të marrë përsipër përgjegjësitë e tyre. Sidoqoftë, një bord që nuk funksionon mirë në kohë të normale dhe nuk e ka fituar respektin dhe besimin e menaxherëve dhe aksionarëve, nuk ka për të qenë ndryshe në kohe krize. Në ditët e mira, kur ekonomia rritet shpejt dhe kreditë janë me shumicë, keqfunksionimi i bordit nuk shfaqet që në fillim në rezultatet e kompanisë. Por në kohë krize, kjo gjë bëhet shumë shpejt e dallueshme në mënyrë dramatike, dhe pasojat janë të qarta: kompania do ta përshpejtojë rënien e saj, duke falimentuar brenda një kohe të shkurtër.

Kjo ndodh nëse askush nuk ndërhyr për të marrë në dorë funksionet e bordit. Për fat të keq, mundësitë janë vetëm dy: ose menaxhimi merr përsipër pushtetin e bordit dhe merr vendimet e nevojshme pa marrë parasysh rregulloren apo urdhëresat, ose aksionarët bëhen aktivë dhe e kontrollojnë kompaninë me anë të vendimeve të marra në asamblenë e përgjithshme (ose me forcën absolute të personalitetit të tyre). Mundësia e dytë është më bindëse kur ka pak aksionarë dhe ata gjithsesi janë përfshirë në menaxhimin e kompanisë. Përgjigja ndaj krizave nga menaxherët ose aksionarët individualë, mund të çojë në rezultate të ngjashme, në varësi të përvojës së aksionarëve që marrin në dorë frerët apo kompetencat (dhe përfshirjen në sajimin e krizës) e menaxherëve. Sidoqoftë, këto variante përfshijnë risqe më të mëdha, sesa situata ku bordi i përmbush plotësisht funksionet e tij që shtojnë vlerë dhe përgjegjësitë e tij, në një sistem të fuqishëm të qeverisjes së korporatës.

Aksionarët mund ta gjykojnë me vend edhe ndryshimin e bordit, por kjo gjë duhet menduar po aq me kujdes sa dhe ndryshimi i menaxherëve në kohë krize (shikoni më lart “Kur duhet pushuar Drejtori Ekzekutiv/CEO”). Aksionarët duhet të vendosin se kush tjetër mund ta luajë rolin e anëtarëve aktualë të bordit me njoftim në kohë kaq të shkurtër, dhe, sa kohë do t’u duhet këtyre njerëzve për të kuptuar kompaninë dhe situatën, dhe të marrin vendime më të mira.

### 3.5. KOMUNIKONI PËR VEPRIMET DHE ZGJIDHJET

Një pjesë kritike e menaxhimit të krizës është komunikimi gjatë dhe pas krizës. Ndërtimi i marrëdhënieve të mira dhe i një modeli komunikimi midis bordit dhe palëve të interesuara, përpara krizës, është shumë i dobishëm (nëse po lexoni këtë manual dhe nuk ndodhni në mesin e një krize, mendoni mbi marrëdhëniet tuaja me palët e interesuara dhe nëse është e nevojshme t’i përmirësoni ato). Problemi që lind në mesin e krizës nga marrëdhëniet e këqija me palët e interesuara, është i qartë: ka themele të dobta për bordin për ndërtimin e mbështetjes për veprimet e veta – dhe rrallëherë ndodh të zihen miq të rinj në kohë krize

Pavarësisht nga gjendja e marrëdhënieve, ia vlen të vizatoni “hartën” e tyre, për të kuptuar kompleksitetin e ndërlidhjeve dhe ndërvarësive ndërmjet kompanisë dhe palëve të interesuara brenda dhe jashtë saj, si dhe ato ndërmjet vetë palëve të interesuara me njëra-tjetrën:

- Marrëdhëniet me menaxherët: zakonisht e marrin formën nga mbledhjet e radhës të bordit, dhe në mënyrë të veçantë nga numri i menaxherëve që janë njëkohësisht edhe anëtarë bordi (nëse kjo lejohet me ligj), ose nga struktura e pushtetit që ka pasur bordi në të kaluarën. Pyetja e rëndësishme është, nëse bordi e ka dominuar menaxhimin, apo anasjelltas. Të tilla marrëdhënie të pushtetit nuk ndryshojnë gjatë krizave, përkundrazi, përmasat e tyre rriten. Një menaxhim dominues mund ta mënjanëjë krejtësisht bordin në kohë krize, sikurse një bord dominues mund të priret akoma më tepër për mikromenaxhim.
- Marrëdhëniet me aksionarët: shpesh e marrin formën nga numri i aksionarëve dhe homogjeniteti i tyre (d.m.th. janë të barabartë apo grupi përbëhet nga një aksionar kontrollues dhe shumë aksionarë të vegjël të pakicës?), përfaqësimi i tyre në bord, dhe ndërveprimi në të shkuarën me menaxherët. Pyetjet kritike për t’u bërë janë: A komunikojnë aksionarët drejtëpërdrejtë me menaxherët apo vetëm nëpërmjet bordit? Cili është modeli aktual i vendimmarrjes? Sa liri veprimi ka bordi në krahasim me asamblenë e përgjithshme? Në ç’ mënyrë ndikohet ky ekuilibër nga vendimet për menaxhimin e krizës? Çfarë informacioni u komunikohet të tjerëve nga asambleja e përgjithshme, dhe si? Në të shumtën e rasteve, shihet me vend që marrëdhëniet me aksionarët (në rastin kur ata nuk përfaqësohen të gjithë në bord) të mbeten përgjegjësia e kryetarit, por në varësi të specialitetit të anëtarëve të bordit, dhe detyrës për t’u kryer, kjo gjë mund t’u delegohet anëtarëve të bordit, me qëllim që të vendoset komunikimi i shpejtë dhe efektiv në kohë krize.
- Marrëdhëniet me palët e interesuara: Palët e interesuara janë të llojeve të ndryshme, nga punonjësit tek bankat, rregullatorët, dhe pa tjetër OJQ-të. Disa legjislacione parashikojnë që edhe punonjësit të përfaqësohen në bord. Është e rëndësishme që bordi si një trup i vetëm të vendosë nëse është më mirë që komunikimi me punonjësit e tjerë të bëhet vetëm nga këta përfaqësues të tyre. Kjo lidhje e drejtëpërdrejtë me punonjësit mund të jetë e dobishme, por i tillë mund të jetë edhe komunikimi i

njëzëshëm i bordit me larminë e palëve të interesuara. Zgjedhja e duhur varet nga marrëdhëniet me punonjësit, lloji i përfaqësuesve të tyre, dhe nga vetë kriza. Për sa i përket palëve të tjera të interesuara, është e rëndësishme të dihet mënyra e komunikimit të bordit me ta në të shkuarën, dhe si duhet të duket ky komunikim në të ardhmen.

Cilado qoftë përgjigja për secilën pyetje, është e rëndësishme që të përcaktohen dhe të ndahen qartë përgjegjësitë. Në fund, pasi të jenë ndarë përgjegjësitë, ka tre rregulla themelore për ta komunikuar krizën në këtë rrjet të ndërlikuar ndërlidhesh:

- Mos “mbivlerësoni” duke krijuar pritshmëri të rreme. Dinamikat e krizës janë shumë të paparashikueshme, dhe zakonisht kërkohet më tepër kohë dhe përpjekje sesa parashikimi për ta përmbysur gjendjen dhe për t’u kthyer në normalitet.
- Thjeshtoni por mos i fshihni të vërtetat e hidhura. Përtej menaxhimit, hollësitë nuk janë aq të rëndësishme sesa besueshmëria dhe besimi i përgjithshëm tek zgjidhja e propozuar. Të gjithë e dinë që kompania ndodhet në krizë, pra mos u përpiqni ta fshihni këtë fakt; përkundrazi, përqendrohuni tek veprimet më të rëndësishme që do të bëjnë ndryshimin.
- Komunikoni vetë sa më shumë të jetë e mundur: Kujtoni që 80 përqind e komunikimit është jo verbal. Paraqitja juaj me besim dhe zotësi mund të jetë shumë më e rëndësishme për anën tjetër të tryezës, sesa hollësitë e planit të shpëtimit.

## Mësime për rrugën

- Mos i fajësoni të tjerët për krizën; më mirë merrni përsipër përgjegjësinë dhe veproni. Menaxhimi i krizave të korporatave është gjithnjë i vështirë për shkak të kohës së kufizuar, informacionit që ndryshon në mënyrë të vazhdueshme, si dhe risqeve që mbart për personin dhe korporatën. Vihen në lojë shumë gjëra për ju, nga emri i mirë tek liria personale, për të mos përmendur shumë para, nëse nuk e shfrytëzoni kohën në mënyrë efektive.
- Është përgjegjësi e bordit që t’i sjellë faktet në vëmendje dhe të nxisë për marrjen e masave të duhura. Këto masa duhet të sillen gjithmonë rreth dy pyetjeve kryesore: si t’i mbijetojmë krizës dhe si të dalim më të fortë prej saj.
- Në kohë krize, bordi duhet ta ndryshojë mënyrën e vet të punës me qëllim marrjen e masave më aktive dhe mbështetjen e menaxhimit, në varësi të llojit të krizës dhe aftësisë së bordit. Përgjegjësitë e lojtarëve të ndryshëm në bord, zhvillohen në mënyra të ndryshme: për shembull, kryetari duhet ta ndihmojë kompaninë për të

rregulluar emrin e mirë, drejtorët jo ekzekutivë mund ta ndihmojnë kompaninë për të kapërcyer paralizën, duke sjellë këndvështrimin dhe këshillën e tyre të sprovuar, sekretari i korporatës duhet të luajë një rol më të madh në organizimin e mbledhjeve, dhe aksionarët ose pronarët duhe të venë në dispozicion më shumë kapital për investime

- Komunikimi është detyrë më e vështirë në kohë krize, por edhe më e rëndësishmja, për të evituar veprimet e pandershme (duke rrezikuar kështu emrin e mirë) dhe paditë (që rrezikon heqjen e licensave të punës apo vënien e gjobave të majme). Pra duhet ngritur një linjë e qartë komunikimi, me një grup të zgjedhur njerëzish që lejohen t’i japin informacion publikut.

## Rast i shkurtër studimi: Huaja më e mirë në telash

Teg Gu po shqyrtonte shifrat e “Huasë më të mirë të Burkinas”, (BLB), të cilat premtorin një tjetër vit të vështirë për institucionin financiar. Si drejtor i përkohshëm i bordit ai kishte parë largimin e ish drejtorit para një muaji, por e dinte se vetëm ndryshimi i kreut të bordit nuk mjaftonte për ta kthyer kompaninë dhe për të siguruar mbijetesën e saj.

Në dy vjet (2007-8) institucioni kishte pasur një humbje prej €1.5 milion, ndërsa prodhimi kishte rënë ndjeshëm nga kulmi prej €170.5 milionë në 2005, në €25.5 milionë në 2008.

Ted, i emëruar nga një aksionar i pakicës një vit më parë, mund të shikonte arsye të ndryshme pas kësaj ecurie kaq të dobët. “Ky erozion me përmasa dramatike duhet ndalur menjëherë,” mendoi ai.

### Pak histori mbi “Huaja më e mirë e Burkinas”

Plani fillestar i biznesit të kompanisë parashikonte huadhënien për kompanitë lokale. Kapitali i saj aksionar në 2009 ishte €3 milionë, por humbjet e kishin zvogëluar me pothuajse 50 përqind. Vitet e para ishin shumë të mira për një biznes të sapokrijuar, por që nga 2007, gjërat nuk kishin vajtur si duhet.

### Projekti për të ardhmen?

Në 2007, drejtori i përgjithshëm (GM) i propozoi bordit konceptin e tij për krijimin e një kompanie Holding për Huadhënie Rajonale. Kjo kompani holding do ta ndihmonte BLB të shtrinte aktivitetin e saj në pesë vende nënrajonale.

Aksionarët dhe bordi i pranuan ndryshimet e propozuara, ndonëse kryetari i bordit shprehu disa rezerva, i shqetësuar që zgjerimi do ishte shumë i shpejtë.

### Braktisja e biznesit

Në 2008, si prodhimi ashtu dhe të ardhurat neto të BLB pësuan rënie të ndjeshme, ndërkohë që raporti i riskut (raporti i riskut të keq me totalin e riskut; risku i keq duhet të mbulohet deri në 100 përqind nga fitimet e kompanisë) u rrit si asnjëherë tjetër me 16 përqind.

Në pamje të parë, dukej sikur shkak i problemeve ishte mungesa e punës dhe financimeve si pasojë e krizës ekonomike, duke i bërë klientët të mos paguanin dot interesat apo ripaguanin huanë. Megjithatë, po të kontrolloje më me kujdes, mund të dalloheshin edhe faktorë të tjerë. Auditorët – pas një analize të përciptë të llogarive të viteve të fundit- kërkuan një ndryshim të madh të provigjioneve, në veçanti në lidhje me vlerësimin e riskut. Kjo shkaktoi një humbje të madhe në 2007. Gjithashtu edhe konflikti personal midis kryetarit dhe drejtorit të përgjithshëm (GM) u shfaq më i fortë se asnjëherë. Kryetari, një bankier i dalë në pension që i përkiste shkollës ‘së vjetër’, shpesh reagonte me impulsivitet, gjë që e shtyu drejtorin e përgjithshëm të bënte çfarë kishte në dorë për të qenë i pavarur në veprime dhe në marrjen e vendimeve. Si rezultat, drejtorët e vunë re shumë vonë që biznesi po “shteronte”, me shpejtësi.

Situatën e përkeqësonin më shumë thashethemet e pakontrolluara që BLB po falimentonte, apo që drejtori i përgjithshëm ishte shkarkuar nga detyra.

Si pasojë e këtyre problemeve, atmosfera në kompani filloi të përkeqësohej. Kjo preku jo vetëm marrëdhëniet midis kryetarit dhe drejtorit të përgjithshëm, por edhe klimën e bordit dhe moralin e punonjësve. Në të vërtetë, katër nga menaxherët e trajnuar më mirë tek BLB dorëzuan letrat e dorëheqjes për shkak të kësaj situatë, duke ngritur pyetje të mëtejshme mbi besueshmërinë dhe të ardhmen e organizatës. Në fushën financiare, kompania po përballej gjithnjë e më shumë me vështirësi, me një qarkullim të parasë të mjaftueshëm vetëm për të paguar rrogat dhe shpenzimet, për të mos përmendur borxhet ndaj huadhënësve të ndryshëm. Meqenëse shumica e bordit gjykoi se ishte më e rëndësishme të kishin përvojën operacionale të drejtorit të përgjithshëm, kryetari u largua me diferencë të ngushtë votash. Ted u emërua kryetar i përkohshëm.

### Investim i humbur?

“Mbledhja e bordit duhet të sjellë një ndryshim vendimtar,, mendoi Ted.” Duhet t’i japim një kthesë për mirë kësaj krize të rëndë, përndryshe do ta humbasim të gjithë investimin. Duhet të punojmë me elementet themelore të biznesit, ashtu si dhe grupin e punës. Nëse nuk bashkohemi, do të zhytemi – po si duhet bërë?,, E kishte të qartë se duhej të mendonte një propozim të detajuar, tani!

### Rezultatet financiare të BLB

(në €1,000)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Prodhimi</b>	1,400	1,600	2,500	3,000	4,200	5,500	7,500	5,000	5,200	2,500
<b>Të ardhurat neto-100</b>	+6	+110	+130	+150	+350	+170	+70	-950	-550	
<b>Risku aktual</b>	1,500	2,800	3,500	6,000	7,000	8,500	11,000	12,500	10,500	9,500
<b>Raporti i ris (%)</b>	—	0.5	0.5	1	2	2.8	4	7.5	12	16
<b>Dividentët</b>	—	—	—	—	—	180	—	—	—	—

# Kapitulli 4

Pas  
Krizes



## Të mësosh nga gabimet

Për fat, askush nuk u dëmtua kur vajza juaj ngau me shpejtësi makinën e saj paksa të vjetër, në një rrugë me akull. Makina u dëmtua, por ia vlente ta riparoje, dhe pasi mori faturën e riparimit, ju donit të dinit si ndjehej.

Përgjigja e saj ju befasoi:

“E di,, tha ajo, “jo vetëm që makina duket më mirë se përpara – dera nuk ka më as të gërvishtura as gropa – por edhe frenat po punojnë më mirë pasi u vunë të reja. Bleva dhe goma për dimër. Makina duket dhe ndjehet që është më e sigurtë se përpara – duhet ta pranoj këtë. Dhe për më tepër, mësova që kur ka borë në rrugë, makina ime patjetër duhet ngarë më me kujdes,,

Ju mbetej të shpresonit që vajza juaj mos t’i harronte këto mësimet që mori!

*“Kriza zbuloi gjithashtu dobësi në modelin tonë të biznesit. Mjeshtria e vërtetë qendronte në gjetjen e zgjidhjeve të menjëhershme, por që do të na shërbenin edhe për më vonë, për të rindërtuar strategjinë tonë themelore.”- CEO, rajoni i Kaukazit.*

### 4.1. ANALIZA PAS KRIZËS: MIDIS KRIZËS SË FUNDIT DHE ASAJ QË VJEN PAS

Ky Manual, herë pas here është përpjekur të tregojë që mjeshtria e vërtetë e menaxhimit të krizës, është që në valën e krizës, të bësh gjënë më të duhur- për sot dhe për mot. Sapo të ketë kaluar pjesa më e keqe e krizës, shitjet të kenë filluar ngritjen dhe po ashtu niveli i likuiditetit, është momenti i duhur (dhe ndoshta i vetmi) për të ndërmarrë një analizë pas veprimit të krizës në mbledhjen e bordit. Arsytet për këtë analizë janë shumë të thjeshta: Ka pasur dhe do të ketë gjithmonë e më shumë kriza! Pra, pyetjet e para që duhet të bëjnë anëtarët e bordit janë, A është kompania në krahasim me konkurrentët, më e fortë se përpara krizës? Si mund t’i rrisë kompania këto epërsi? Bordi duhet t’ia drejtojë këto pyetje vetes dhe menaxherëve (mbase edhe aksionarëve) dhe të kërkojë përgjigje të kënaqshme në tre drejtime:

- Cili është mësimi kryesor i nxjerrë nga kriza?
- Cila është epërsia e qëndrueshme tani ndaj konkurrencës, si rezultat i veprimeve të ndërmarra?

- Cili është mësimi për punën e bordit në veçanti?

Mund t’ia vlejë t’i trajtoni këto çështje në një mbledhje të posaçme të bordit, jashtë mjedisve të kompanisë. Këtu, ashtu si në mbledhjet e bordit, duhet të ketë një atmosferë të dialogut të hapur ndërmjet anëtarëve të bordit, por në mënyrë të veçantë ndërmjet bordit dhe menaxherëve, dhe po të jetë e nevojshme, edhe aksionarëve kryesorë. Lënia mënjanë e paragjyqimeve, dëshira për të mësuar dhe për t’u përmirësuar, dhe mosvënja e fajit të tjerëve apo gjetja e kurbanëve, mbeten faktorë vendimtarë për t’ia dalë mbanë në një sipërmarrjeje si kjo. Përndryshe, justifikimet dhe planet e fshehta nuk lejojnë që përvoja e krizës të shndërrohet në punë më të mirë nga ana e bordit, menaxherëve, pra e të gjithë kompanisë.

Rrezultatet e takimit – jo diskutimi në vetvete – duhet të dokumentohen. Në fund të fundit, anëtarëve të bordit mund t’u duhet t’i rikthehen këtyre pikave shumë më shpejt nga sa pritet, dhe mundet që ato të jenë lexim me vlerë për anëtarët e rinj.

### 4.2. MESIMET E NXJERRA NGA KRIZA

Gjatë procesit të analizës së shkaqeve, fillësës, dhe dinamikës së mëtejshme të krizës, si dhe reagimeve dhe veprimeve të ndërmarra nga bordi dhe menaxherët, mund të përdoren pyetjet e mëposhtme për të identifikuar mësimet e nxjerra nga kriza:

#### Pyesni

- A ndodheshin shkaqet dhe faktorët shtytës të krizës në monitorin e radarit tonë? A i kemi identifikuar më parë këta faktorë dhe, a i kemi dhënë përparësinë e duhur? Nëse jo, pse jo? A do të vazhdojnë këta faktorë të jenë të rrezikshëm dhe të rëndësishëm për t’u monitoruar gjatë viteve të ardhshme?
- Kur u shfaq kriza dhe kur e dalluam ne (më herët apo më vonë se gjithë të tjerët)? Sa kohë na u desh t’i përgjigjemi krizës? A pati ndonjë vonesë? A mund të shkurtohet koha e përgjigjes në rastet e krizave të ardhshme
- A qarkullonte informacioni në kohë, me përkatësi dhe i plotë anembanë organizatës? A ishte menjëherë i disponueshëm informacioni i nevojshëm dhe përkatës (prova me lakmues e kontrollit)?
- A ishte efektiv komunikimi me palët kryesore të interesuara (p.sh. punonjësit, bankat, mediat)? A arritëm ta përcillim informacionin në anën tjetër? Ku u dalluan bllokimet e komunikimit?

### 4.3. TË PËRFITOSH NGA KRIZA

Me ndihmën e analizës së përshkruar më sipër, kompania dhe bordi mund të mësojnë nga gabimet e të shkuarës, me qëllim parandalimin e tyre në të ardhmen nga njera anë, dhe për të përfituar nga kriza në anën tjetër. Më poshtë jepen disa “lëvizje të zgjuara”, të mbështetura nga fakte të vëzhguara, që mund ta ndihmojnë kompaninë të pëfitojë nga kriza. Faktori kryesor i vëzhguar, është që kriza qoftë e përgjithshme, qoftë e lidhur me industrinë, shpesh çon në ndryshimin e renditjes së pozicioneve në treg.

#### Analizoni

- Siç tregohet nga studime të ndryshme (shikoni Mathews 2005), kompanitë që dalin fitimtare nga kriza, investojnë në të ardhmen e biznesit të tyre në mënyrë jo ciklike (kundër modelit të industrisë), në Kërkim dhe Zhvillim (R&D) produkti, apo kapacitete të reja që konkurrojnë me kosto. Në ndryshim nga këto, kompanitë që nuk investojnë – për shembull pasi nuk përballojnë dot shpenzime të tjera – rrezikojnë të gllabërohen nga konkurrenca apo lojtarë të rinj në treg. Kjo ka ndodhur pesë herë në tregun e ekraneve me kristale të lëngshme (LCD): çdo herë që industria pësonte rënie, shfaqeshin lojtarë të rinj që kryesonin tregun. Lojtarët e rinj bënë investime të fuqishme në teknologji të reja gjatë periudhës së krizës, “vodhën” inxhinierët kryesorë nga vendet e tyre të punës, dhe arritën të prodhonin ekranet LCD të gjeneratës së ardhshme (Mathews 2005)
- Për të qenë nga ana e fituesit në momentin kur kthehet tregu, ia vlen të shikohen në veçanti tregjet e lëna nga konkurrenca gjatë krizës. Shpesh paraqiten mundësi të mëdha për të kapur pozicionin e udhëheqësit të ri në këto tregje (gjë që është e rëndësishme, pasi pjesa e zotëruar e tregut dhe rentabiliteti janë shumë të lidhura bashkë). Shpesh, mund të krijohet një kanal i ri shpërndarjeje për t’i shërbyer klientëve të veçantë; për shembull, gjatë periudhës së krizës, klientëve të grupit “C”, me kosto të lartë transaksioni dhe të ardhura të ulta, nuk u shërbehet më siç duhet, ndërkohë që krijimi i një kanali shpërndarjeje virtual (e-distribution), mund të fokusohet tek ky segment si një mundësi për rritje, fitimprurës.
- Drejtohuni gjithashtu edhe tek tregu i punës, në mënyrë të veçantë kërkoni për specialistë shumë të kualifikuar, duke përfshirë edhe të sapo diplomuarit. Ata mund të tërhiqen lehtësisht nga oferta që as nuk do t’i kishin hedhur sytë gjatë periudhës së lulëzimit të ekonomisë
- Më tej, identifikoni mundësitë për Shkrirje dhe Blerje (M&A). Çuditërisht, pjesa më e madhe e tyre ndodh në fazën e fundit të lulëzimit ekonomik, kur çmimet janë të larta dhe njerëzit e brendshëm e dinë që kohëve të bukura po i vjen fundi. Megjithatë, ujdite më të mira bëhen në periudhë krize (për sa kohë që kompanitë mund ta mbajnë në vlera pozitive qarkullimin e parasë në këtë periudhë).

- Nëse ishte formuar një skuadër përgjegjëse për krizën, a ishte zgjedhja e drejtë? Cili ishte ndikimi mbi zinxhirin normal të menaxhimit? A u pajtuan njerëzit e duhur, të brendshëm dhe të jashtëm? A ishin të qarta kompetencat, përgjegjësitë dhe linjat e raportimit?
- Cilat ishin ndikimet financiare të krizës? A duhet ristrukturuar bilanci dhe plani i likuiditetit? A ishte i përshtatshëm diversifikimi i financimeve?
- Si reagoan aksionarët? A i bindëm ata për aftësinë tonë për t’u përballur me krizën? A duhet t’i ndryshojmë mundësitë tona të financimit (p.sh. kredi)? A ishte i përshtatshëm komunikimi me aksionarët? A i dëgjuam siç duhet ata?
- Cili ishte ndikimi i krizës mbi dhënien e përparësive riskut, dhe sistemeve përkatëse të menaxhimit? A nevojiten rishikime?
- A funksionoi siç duhet bordi? A punuam bashkë si një skuadër? A i kishin drejtorët jo ekzekutive dhe ekzekutivë interesat të përbashkëta, apo harxhuam kohën dhe burimet duke u zënë?
- Cilat janë pasojat mbi burimet njerëzore? A është i përshtatshëm personeli ynë për ta çuar kompaninë përpara, pasi ka kaluar kriza? A duhet t’i ndryshojmë burimet njerëzore (të punësojmë apo largojmë njerëz)?
- Dhe e fundit, por jo më pak e rëndësishme: A janë identifikuar dhe shpërblyer heronjtë që bënë të mundur kapërcimin e krizës dhe partnered, bashkëpunimi i të cilëve ka qenë veçanërisht i vlefshëm? Si mund të forcohen marrëdhëniet me këta njerëz?

Përgjigjet e këtyre pyetjeve mund të kërkojnë kohë në mbledhjet e bordit, dhe i duhet rezistuar me forcë tundimit për t’ia kaluar fajin të tjerëve apo akuzuar. Pasi të jenë gjetur përgjigjet, edhe mësimet duhen shkruar në proces-verbal dhe zbatuar. Mësimet e menaxhimit të krizës duhen bërë zyrtare në një libër mësimesh që do të mund të përdoret gjatë krizave të ardhshme, në mënyrë që asgjë të mos humbasë nga ato që është mësuar.

- Në fund, sidomos pas krizës, nevojitet një punë e madhe për të ruajtur strukturën e imët të organizatës dhe nivelin e ulët të kostove, të arritura gjatë krizës me anë të ristrukturimit. Shumë shpesh, kompanitë i rikthehen nivelit të mëparshëm të “dhjamosjes”, sapo biznesi fillon të marrë veten. Ky “efekt yo-yo” (i rënies dhe ngritjes së menjëherëshme) ngjan me praktikën dietike të disa njerëzve. Pa dyshim, kjo mbipeshë nuk duhet lejuar, pasi do të jetë shumë e vështirë rënia në peshë përsëri më vonë, kur të godasë kriza e ardhshme.

#### 4.4. ZHVILLIMI I PUNËS SË BORDIT

Ky manual nisi me pohimin që kriza është prova e lakmuesit për sistemin e qeverisjes së korporatave dhe vlerën e shtuar që i sjell ajo korporatës. Përvoja e krizës, veçanërisht nëse menaxhohet mirë, do t’i japë një shtysë të mëtejshme punës dhe bashkëpunimit në drejtimin e kompanisë.

Përveç bërjes së pyetjeve lidhur me mësimet dhe mundësitë për të përfituar nga kriza (siç u fol në dy pjesët më lart) dhe sigurimit që mësimet e nxjerra nuk do të harrohen lehtë, duhet analizuar edhe funksionimi i bordit gjatë krizës. Zakonisht shqyrtohen tre drejtime:

##### Rishikoni

- Qarkullimin e informacionit ndërmjet menaxhimit dhe bordit: Meqenëse gjatë krizës ka shumë të ngjarë të jetë përshtatur dhe ndryshuar (p.sh. shkëmbimi më i shpeshtë i informacionit, përqendrimi tek likuiditetet), pas krizës, ai duhet rishikuar dhe ndryshuar përsëri. Kjo është një mundësi për të vepruar në drejtim të domosdoshmërisë, cilësisë dhe përkatësisë së informacionit. Ndothë shpesh që me kalimin e kohës, sistemet e informacionit të bordit të rriten në mënyrë “organike” (me një libër bordi gjithnjë e më të trashë), dhe rrallëherë bordi i shpreh qartë menaxhimit cilat janë përparësitë e informacionit që ka vendosur për të përmbushur kërkesat e punës së tij. Periudha pas krizës është një mundësi e mirë për të rishikuar sistemin e informacionit (si dhe proceset e tjera që lidhen me të) dhe për të ngritur një sistem më pak të fryrë, të përshtatur sipas nevojave të bordit.

##### Pyesni

- Ndërveprimi ndërmjet bordit dhe menaxhimit në vendimmarrje: Njëlloj si qarkullimi i informacionit, edhe “vija” që ndan menaxhimin nga bordi është zhvendosur (siç u fol më lart, mund të zhvendoset në të dy drejtimet) dhe duhet të rivendoset. Nëse kriza dhe ndarja e re e punës kanë zbuluar mospërputhjen e kompetencave të menaxhimit apo bordit, këto duhen trajtuar pas krizës. Pyetja është, A duhet vënë në vend drejtpeshimi i

mëparshëm, apo duhen vendosur ndarje të reja të detyrave, përgjegjësi dhe përgjegjësi ndërmjet bordit dhe menaxhimit?

##### Rishikoni

- Përparësitë dhe përqendrimin e punës së bordit: Bordi duhet të rishikojë përparësitë e punës së tij, siç pasqyrohet ndarja e kohës në planin e vet të punës. Në të gjithë botën, bordet harxhojnë shumë kohë duke parë mbrapa në pasqyrë. Kriza tregon sa e rëndësishme është që bordi ta vëzhgojë mjedisin e biznesit në të gjitha drejtimet dhe t’i lexojë shenjat e hershme paralajmëruese në kohë. Siç përmendet shpesh më lart, qëmtimi sa më i hershëm i krizës është parakushti më i rëndësishëm për menaxhimin e saj me sukses. Prandaj, një mësim kryesor për bordin është që të shpenzojë më shumë kohë duke parë përpara dhe të ndërmarrë hapa për të zvogëluar mundësinë e krizave (shikoni kapitullin 2.4).

Në shumë raste, mësimet e krizave përfshijnë nevojën për ristrukturimin e modelit të biznesit, me shfaqjen e konkurrentëve të rinj, ndryshimeve teknologjike apo të preferencave të klientëve, e kështu me rradhë. Bordi dhe menaxhimi duhet ta drejtojnë me rradhë këtë proces: bazuar në analizën e kthjellët të menaxhimit, bordi vendos faktorët shtytës të ndryshimit me përparësinë më të lartë, që do t’i japin formën ristrukturimit të modelit të biznesit, si dhe përcakton cili do të jetë faktori i ri i qendrueshëm i epërsisë ndaj konkurrencës. Kjo kërkon që menaxhimi të ndërmarrë një rradhë veprimesh të caktuara, por për ta bërë këtë, duhet të përdorë njohuritë e anëtarëve të bordit (p.sh., nëse problemi qendron tek logjistika apo zinxhiri i furnizimit, një anëtar bordi me përvojë në industrinë automobilistike mund të jetë shumë i dobishëm).

Por një analizë e tillë - në mënyrë të veçantë e lidhur me punën e bordit – nuk duhet bërë vetëm njëherë, por në mënyrë ad hoc. Faktet e vëzhguara nga shumë vende, tregojnë se ndërmarrja nga bordi e një analize vjetore të ecurisë së punës së tij, kontributit për shtimin e vlerës dhe efektivitetit të proceseve të tij, është mjeti më i fuqishëm për zhvillimin e qeverisjes së korporatës dhe punës së bordit (Cogner, Finegold dhe Lawler 1998; Graf 2007; Julien dhe Rieger 2003; Leblanc 2005). Çka nevojitet për këtë, është gadishmëria e bordit për një debat të hapur e të ndershëm dhe besimi se “ajo që është mirë, mund të bëhet gjithmonë më mirë”!

## 4.5. KËNAQËSIA E SUKSESIT: QEVERISJA E KORPORATËS DHE MENAXHIMI I KRIZËS

Pasi kompania ta ketë kapërcyer krizën, bordi mund të festojë këtë sukses, për sa kohë që përmbushen kushtet e mëposhtme:

### Shikoni përpara

- Bordi ka arsye të mjaftueshme për të besuar – dhe sigurohet nga persona të jashtëm të pavarur – se ka qenë vigjilent, i ka lexuar shenjat në kohë dhe nuk ka kontribuar në mënyrë të drejtëpërdrejtë në krijimin e krizës.

### Veproni

- Bordi e ka kryer detyrën e tij para dhe gjatë krizës, duke qenë gjatë gjithë kohës i pranishëm, duke zhvilluar mbledhje të jashtëzakonshme sipas nevojës, duke siguruar qarkullimin e shpejtë dhe të saktë të informacionit dhe komunikimit, duke përdorur procese efektive të vendimmarrjes, dhe duke ruajtur një ekuilibër të mirë midis rolit të tij si mbikqyrës dhe mbështetës i menaxhimit.

### Analizoni

- Bordi, jo vetëm ka kryer një analizë pas krizës, por i ka bërë të detyrueshme rrjedhojat e saj (si në nivelin strategjik, edhe për skuadrën e menaxhimit).

### Komunikoni

- Bordi e ka kuptuar dhe e ka komunikuar që kriza ishte një provë edhe për sistemin e qeverisjes së korporatës dhe për secilin anëtar të bordit dhe menaxhimit, dhe se vlera e tyre është provuar, por mësimet e nxjerra nga kriza, do të çojnë në zhvillimin e mëtejshëm dhe përmirësimin e sistemit të qeverisjes së korporatës (duke përfshirë edhe praninë e drejtorëve jo ekzekutivë dhe të pavarur).

### Mësime për rrugën

- Bëni një analizë pas krizës: Çfarë është bërë mirë gjatë krizës? Çfarë duhet përmirësuar në procesin e menaxhimit të krizës?
- Hartoni një listë të veprimeve të ndërmarra për parandalimin e krizës së ardhshme, dhe për përmirësimin e qendrueshmërisë dhe elasticitetit të modelit të biznesit.
- Bëni një vlerësim të bordit dhe vëreni pikat e dobta në ecurinë e punës së bordit, proceseve të tij të vendimmarrjes, dhe burimeve të tij të informacionit dhe anësive.
- Reflektoni mbi mënyrën sesi janë përmirësuar nga kriza besimi dhe marrëdhëniet e skuadrës – dhe nëse jo, pse jo. Çfarë keni mësuar mbi aftësitë dhe karakterin e menaxherëve të lartë?

### Rast studimi i shkurtër: Bëni festë të madhe PASI të keni kryer punë

Ndihej një lloj atmosfere feste në sallën e bordit të Pacific Chem, një kompani produktesh kimike të lehta me vendndodhje në katër vende aziatike, eksporte në të gjithë botën dhe një xhiro prej 6 miliardë dollarë. Pas gjashtë tremujorëve përpëlitës gjatë krizës, më në fund një tremujor me fitim.

“Ne i përkasim të mbijetuarve”, tha gjithë krenari kryetari ndërsa komentonte fitimin. Drejtorët e tjerë po ashtu jepnin vlerësime dhe lëvdata për menaxherët e kompanisë - të gjithë përveç George Brown. George ishte i vetmi jo aziatik në bord dhe nuk mund të mos mendonte që ky gëzim ishte i parakohshëm.

Shqetësimi i tij bazohej në dy çështje të rëndësishme. E para, ishte se kriza sipas tij, kishte nxjerrë në pah dobësi të mëdha në modelin e biznesit të Pacific Chem. Sigurisht, shkurtimi i shpenzimeve gjatë krizës i kishte eliminuar shpërdorimet dhe ulur shpenzimet administrative; megjithatë, shumë pak ishte bërë për menaxhimin e sfidave të konkurrencës së kompanisë, nga furnitorët me kosto të ulët nga njëra anë, dhe nga ristrukturimi i industrisë kimike në Evropë dhe Shtetet e Bashkuara në anën tjetër. George këmbëngulte në mendimin se nevojitej një ristrukturim madhor i portofolit të produktit dhe proceseve kryesore, me qëllim që të arriheshin

konkurentët, disa nga të cilët kishin përfituar nga kriza për të ristrukturuar organizatën dhe portofolin e tyre, për të punësuar personel gjatë krizës (duke përfituar nga “çmimi” më i ulët i inxhinierëve dhe menaxherëve me përvojë) dhe për të ecur shpejt përpara.

Çështja e dytë që e shqetësonte George-in ishte mënyra si kishte punuar bordi gjatë krizës. Drejtori Ekzekutiv (CEO-ja) bënte ecejake mes dy qëndrimeve: “më lini të qetë – jam i zënë duke shpëtuar kompaninë” dhe “kaq shumë punë nuk mund të mbulohet vetëm nga menaxherët, bordi duhet të bëjë punën e tij”, kjo e fundit veçanërisht kur filloi të shquhej falimentimi. Mungesa e orientimit të bordit vetëm sa iu shtua çoroditjes së Drejtorit Ekzekutiv (CEO-s): pa asnjë plan përgjigje ndaj krizës apo udhëzim, kundërpërgjigja ishte spontane dhe në mënyrë ad hoc

Teksa shikonte përreth, George ishte i sigurtë se pak nga kolegët ndanin të njëjtat shqetësime me të, të paktën jo në atë shkallë sa ai. Ndonëse ishte i bindur se kishte fituar emër si specialist i industrisë dhe mendimtar strateg gjatë menaxhimit të krizës, George nuk ishte i sigurtë sa fort duhej t’i mëshonte kësaj epërsie që kishte, për të zbratur shqetësimet e tij. Duhej ta prishte festën tani, apo duhej të qetësohej për pak dhe t’i gëzohej festës?

George e dinte përgjigjen e këtyre pyetjeve – ky ishte momenti më i mirë dhe i vetmi, për të mësuar nga kriza. Pyetja ishte se në ç’mënyrë duhej t’i shprehte shqetësimet e tij që të mund ta dëgjonin kolegët në atë moment.

# Shtojcat

## Shtojca A: Fjalor

**Përgjegjshmëri:** Detyrimi i bordit të drejtorëve ndaj aksionarëve dhe palëve të interesuara për ecurinë dhe veprimet e korporatës. Është koncepti i përgjegjshmërisë për të gjitha veprimet e kryera nga drejtimi i kompanisë dhe raportimi i tyre tek palët e interesuara.

**Blerje:** Marrja e kontrollit të një korporate tjetër me anë të blerjes apo shkëmbimit të aski- oneve. Një blerje mund të jetë e armiqësore (në kundërshtim me dëshirat e kompanisë që blihet) ose miqësore. Audit: Kontrolli dhe verifikimi i dosjeve dhe llogarive financiare të kompanisë dhe dokumentave të tyre shoqëruese nga palë të jashtme eksperte dhe të pavarura.

**Bord i Drejtorëve:** Grupi i individëve të zgjedhur nga aksionarët e një kompanie për të përcaktuar vizionin dhe misionin e kompanisë, për të vendosur strategjinë dhe për të mbikqyruar menaxherët. Bordi ngarkohet me zgjedhjen e drejtorit ekzekutiv (CEO), përcaktimin e paketës së kompensimit të zyrtarëve dhe me vendosjen e objektivave afatgjata të firmës.

**Kryetar i Bordit:** Drejtori më i lartë në bordin e drejtorëve. Kryetari përgjigjet për përcaktimin e planit të punës së bordit dhe siguron që biznesi të drejtohet në interes të të gjithë aksionarëve.

**Drejtor Ekzekutiv (CEO):** Zyrtari më i lartë i kompanisë, i cili i raporton bordit të drejtorëve. Drejtorit ekzekutiv i jepet detyra për të marrë vendime afatshkurtra, ndërsa bordi i drejtorëve vendos objektiva afatgjata për kompaninë.

**Kodi i Sjelljes/Etikës:** Rregulla të zhvilluara dhe të përshtatura nga organizatat për përcaktimin orientimin e duhur të veprimeve në situata të caktuara dhe mundësisht delikate.

**Komitetet e Bordit:** Grupe të përbëra nga anëtarë të bordit, të themeluara që të ndihmojnë në analizimin e çështjeve të veçanta jashtë takimeve të rregullta të bordit.

**Përputhshmëri:** Pranimi dhe zbatimi i rregullave dhe rregulloreve. Në përgjithësi, përputhshmëria nënkupton veprimin në përputhje me një specifikim, politikë (të brendshme apo të jashtme), standard ose ligj të përcaktuar qartë.

**Pronësi e përqendruar:** Një formë pronësie në të cilën një aksionar i vetëm (ose një grup i vogël aksionarësh, i bashkuar me një marrëveshje) ka shumicën e aksioneve vendimmarrëse.

**Konflikt interesi:** Situata në të cilën një person apo grup ka interesa në një çështje biznesi që mund të jenë të ndryshme nga interesi i organizatës, dhe mund të ndikojë apo të marrë vendime i motivuar nga kjo prioritet.

**Sistemi i emergjencës:** Një kuadër pragmatist konceptual që analizon forcat që i japin formën një situatë (personalitetet, interesat etj) si dhe kushtet dhe kufizimet strukturore si faktorë të rëndësishëm në vendimmarrje.

**Aksionarë kontrollues:** Aksionarët që zotërojnë një pjesë të mjaftueshme të aksioneve vendimmarrëse (zakonisht 30% apo më tepër) për të kontrolluar përbërjen e bordit të drejtorëve.

**Zbulimi i informacionit:** Bërja publike e informacionit të rëndësishëm që ndikon tregun, në përputhje me kërkesat e autoriteteve rregullatore apo kontratave vetë-rregullatore. Ky është një nga parimet kryesore të qeverisjes së korporatave.

**Detyra e kujdesit:** Detyrimi i çdo anëtarit të bordit për të përmbushur detyrën e tij me kujdesin e një profesionisti biznesi. Ky përfshin, mes të tjerash, detyrat për mbledhjen dhe përpunimin e informacionit, pjesëmarrjen në procesin e vendimmarrjes profesionale dhe të qënit i pranishëm në mbledhje.

**Detyra e mirëbesimit:** Detyrimi ligjor i çdo anëtarit të bordit për të shërbyer në interesin sa më të mirë të kompanisë si një organizatë si edhe të gjithë aksionarëve.

**Auditorë të pavarur:** Profesionistë nga një firmë e jashtme kontrolli financiar, të ngarkuar me mbikqyrjen e raporteve financiare të kompanisë. Ata nuk duhet të kenë interesa personale në pasqyrat financiare, në mënyrë që të japin një gjykim të paanshëm lidhur me gjendjen financiare të kompanisë.

**Drejtor i pavarur:** anëtar i bordit, i cili nuk ndikohet në punën e tij nga lidhja profesionale, familjare apo financiare me korporatën, kryetarin e saj, drejtorin ekzekutiv të saj, apo ndonjë zyrtar tjetër ekzekutiv. Për përcaktimin e drejtorit të pavarur sipas IFC, shikoni Shtojcën B.

**Auditim i brendshëm:** Vlerësim i gjendjes financiare të veprimtarisë të kompanisë nga punonjësit e saj. Punonjësit që kryejnë këtë funksion quhen auditorë të brendshëm.

**Aksionarë minorance:** Aksionarët me një pakicë aksionesh (zakonisht më pak se 5%) në një kompani të kontrolluar nga një aksionar me shumicë aksionesh.

**Drejtor jo ekzekutiv:** Në bordet me një nivel, drejtori që nuk ka asnjë detyrë profesionale në kompani. Në shumë sisteme ligjore sot, ka kërkesa mbi përqindjen e drejtorëve jo ekzekutivë në borde. Në sistemin me dy nivele, me përkufizim, të gjithë drejtorët në bordin mbikqyrës janë jo ekzekutivë dhe të gjithë ata në bordin drejtues, janë ekzekutivë.

**Drejtor i emëruar:** Drejtori i cili emërohet nga një aksionar (i rëndësishëm) për ta përfaqësuar atë në bord (por që është i detyruar, si të gjithë drejtorët, të veprojnë gjithmonë në interesin e kompanisë dhe jo në interesin e tij personal). Në shumicën e juridiksioneve, këto emërimet lejohen vetëm në kompani të palistruara.

**Parimet e qeverisjes së korporatës sipas OECD:** Parimet e qeverisjes së korporatës sipas përcaktimit nga Organizata për Kooperim dhe Zhvillim Ekonomik (OECD).

**Struktura e pronësisë:** Shpërndarja e aksioneve në një kompani midis aksionarëve.

**Palët e lidhura:** Degët, partnerët e shoqërie me kapital të përbashkët, anëtarët e familjes ose kompani të zotëruara nga, apo anëtarësuar në ndonjë kompani.

**Menaxhimi i riskut:** Procesi i analizimit të ekspozimit të kompanisë ndaj rrezikut, dhe përcaktimi i mënyrës më të mirë për ta administruar këtë ekspozim.

**Aksionarët:** Mbajtësit e aksioneve të lëshuara nga kompania.

**Të drejtat e aksionarëve:** Të drejtat që rrjedhin nga zotërimi i aksioneve, të ndara në dy kategori: të drejta votimi dhe të drejta mbi qarkullimin e parasë.

**Palë e interesuar:** Një person apo organizatë që ka interes të ligjshëm mbi një projekt apo kompani, duke përfshirë çdo furnitor, kreditor, klient, punonjës apo komunitet lokal që preket nga veprimet e kompanisë.

**Marrja (Blerja):** Blerja e një kompanie publike (“objektivi”) nga një kompani tjetër (“Blerësi” ose “Ofertuesi”).

**Transparencë:** Parimi i qeverisjes së korporatës për publikimin dhe zbulimin e informacionit që lidhet me interesat e palëve të interesuara.

## Shtojca B: Përcaktimi Orientues i Drejtorit të Pavarur sipas Korporatës Financiare Ndërkombëtare (IFC-së)

Identifikimi dhe emërimi i drejtorëve të pavarur bëhet me qëllim që të sigurohet se bordi përfshin drejtorë të cilët mund ta ushtrojnë me efektivitet gjykimin e tyre më të mirë, vetëm në dobi të kompanisë, gjykim që nuk errësohet nga konflikte interesi reale apo të menduara. IFC-ja pretendon që në çdo rast ku një drejtor identifikohet si “i pavarur”, bordi i drejtorëve të vërtetojë në formë pohuese që ky drejtor plotëson kërkesat e përcaktuara nga bordi dhe është i lirë nga çdo lidhje e ngushtë me menaxhimin e kompanisë, kontrolluesit, apo të tjerë që me arsye mendohet se mund të ndërhyjnë në ushtrimin e pavarur të gjykimit të tij/saj, vetëm në interes të kompanisë. Më poshtë vijon përcaktimi orientues. Në çdo rast, kompania dhe IFC duhet të mendojnë për ndryshimet e mundshme, të përshtatura sipas llojit të marrëdhënieve që mund të dëmtojnë pavarësinë e drejtorit, duke marrë parasysh rrethanat e kompanisë në fjalë.

“Drejtor i Pavarur” do të thotë drejtor që nuk ka lidhje të ngushtë të drejtpërdrejtë apo të tërthortë me kompaninë, përveç të qenit anëtar i Bor dit, dhe i cili:

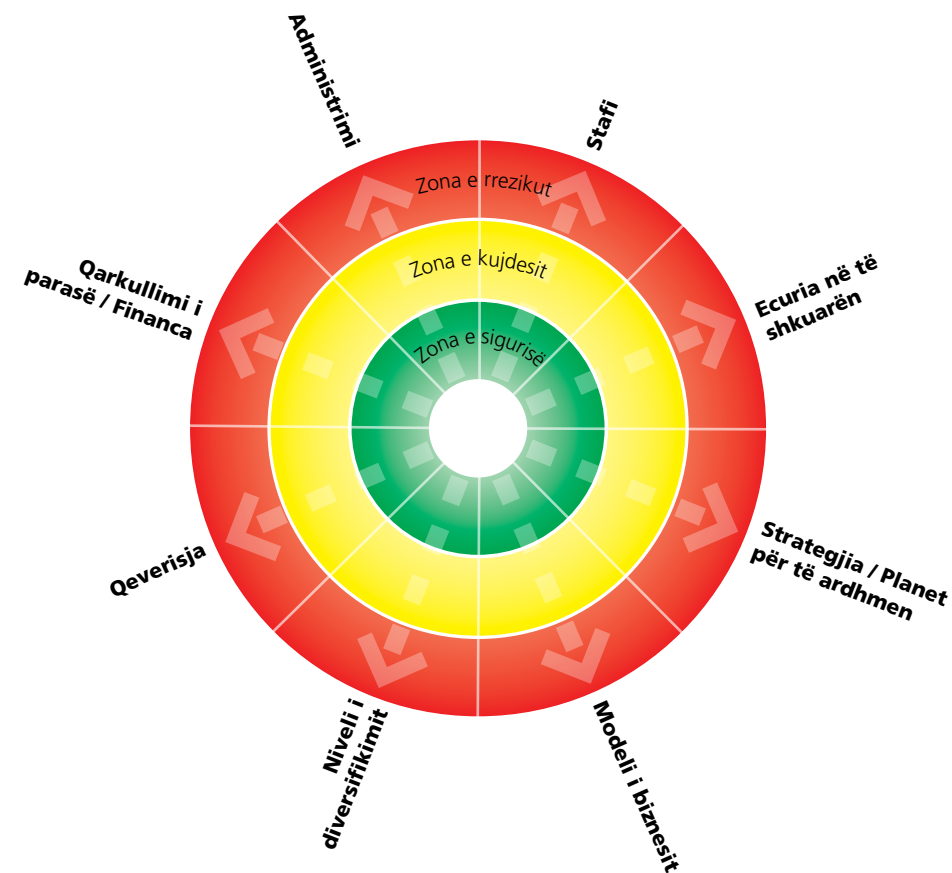
- nuk është, dhe nuk ka qenë i punësuar gjatë pesë (5) viteve të fundit nga kompania apo filialet e saj;
- nuk ka, dhe nuk ka pasur gjatë pesë (5) viteve të fundit marrëdhënie biznesi me kompaninë apo filialet e saj (qoftë drejtpërdrejt si ortak, aksionar (përtej masës kur këto aksione zotërohen nga drejtori në fjalë, në përputhje me ndonjë kërkesë të ligjeve në fuqi në vend, që ka të bëjë me drejtorët në përgjithësi), drejtor, nëpunës i lartë i ndonjë personi që ka apo ka pasur një marrëdhënie të tillë);
- nuk është i anëtarësuar në organizata jo fitimprurëse që financohet në pjesë të madhe nga kompania apo filialet e saj;
- nuk merr dhe nuk ka marrë shpërblime shtesë nga kompania apo filialet e saj, përveç pagesës së tij si drejtor, dhe kjo pagesë nuk përbën një pjesë të madhe të të ardhurave të tij vjetore; does not participate in any share option [scheme]/[plan] or pension [scheme]/[plan] of the Company or any of its Affiliates;
- nuk merr pjesë në asnjë opsion (skemë/plan) aksionesh të kompanisë apo ndonjë filiali të saj;
- nuk është i punësuar si menaxher në asnjë kompani tjetër ku menaxherët e kompanisë shërbejnë në atë kompani si drejtorë bordi;

- g. nuk është, dhe nuk ka qenë gjatë pesë (5) viteve të fundit i bashkuar apo punësuar nga auditorë të tanishëm apo të shkuar të kompanisë apo ndonjë prej filialeve të saj;
- h. nuk ka interes madhor në kompani apo filialet e saj (qoftë direkt si ortak, aksionar drejtor, nëpunës i lartë i ndonjë personi që ka apo ka pasur një interes të tillë);
- i. nuk është anëtar i familjes së drejtpërdrejtë (dhe nuk është as zbatuesi i testamentit/ përmbaruesi, administratori apo përfaqësuesi personal i ndonjë personi të tillë, i cili ka vdekur apo është ligjërish i paaftë) i cilitdo individi që nuk plotëson asnjë nga kushtet e përcaktuara në pikat (a) deri (i) më lart (nëse do të ishte drejtor i kompanisë); dhe.
- j. Nuk ka shërbyer në bord për më shumë se dhjetë (10) vjet.

Për qëllime të këtij përcaktimi, “interes madhor” do të thotë pronësi e drejtpërdrejtë ose e tërthortë e aksioneve me të drejtë votimi, që përfaqësojnë të paktën dy përqind (2%) të fuqisë votuese apo kapitalit të kompanisë apo ndonjë prej filialeve të saj.

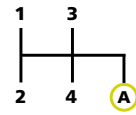
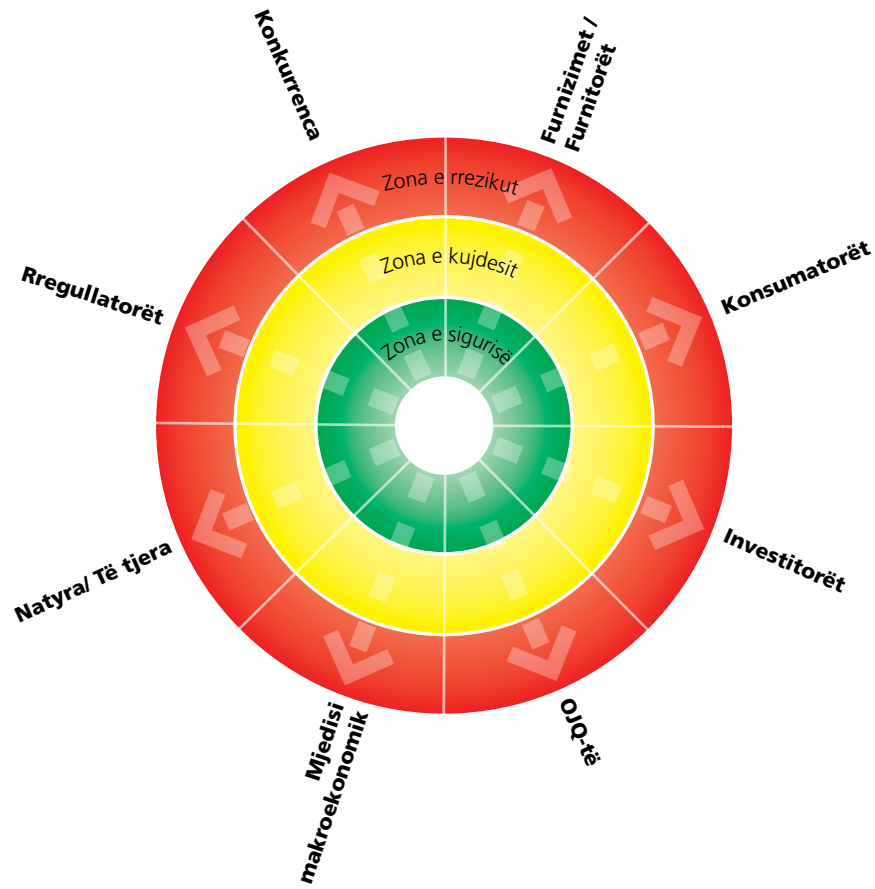
## Shtojca C: Mjetet radar (monitoruese) të riskut

Radari i riskut të brendshëm.





Radari riskut të jashtëm



Shembuj të marrëdhënieve ndërmjet llojeve të ndryshme të riskut

Risqet financiare

Shkalla (1: Siguria, 2: kujdesi, 3: Rrisku)	Detajet/komente personale	Ndikohet nga (ndërvarësia e outputeve)	Risqet financiare	Ndikohet nga (ndërvarësia e inputeve)
		kosto, vetëbesimi i investitorit p.sh.	Risqet operacionale p.sh. kostot e operacioneve	çmimet e komoditetit, modeli i biznesit, stafi, proceset p.sh.
		të ardhurat vjetore, vetëbesimi i investitorit p.sh.	Risqet e kërkesës p.sh. të ardhurat vjetore nga shitjet	konsumatorët, klientët, ciklet industriale, risqet sistemike p.sh.
		operacionet, çmimet e mallrave të prodhuara p.sh.	Risqet e komoditetit p.sh. kosto e komoditeteve	politika, terrorizmi, kërkesa, ciklet industriale p.sh.
		kërkesa, çmimet e komoditetit p.sh.	Risqet e kursit të këmbimit p.sh. kosto e monedhave të huaja	politika, pritshmëritë e.g.
		ndikimi p.sh.	Risqet e portofolit të investimeve p.sh. zotërimi i aksioneve	tregjet e aksioneve, strategjia e biznesit, kursi i këmbimit p.sh.
		të gjitha p.sh.	Risqet sistemike p.sh. dobësimi i sektorit financiar	politika, pritshmëritë p.sh.
		investimet në të ardhmen p.sh.	Risqet e ndikimit / interesit p.sh. claims by investors	vendimet e administrimit, normat e interesit p.sh.
		operacionet, mundësitë e investimit, ndikimi p.sh.	Risqet e investitorit/pronarit p.sh. pretendimet nga investitorët	struktura e investitorit p.sh.

### Risqet e brendshme

Ndihet nga (ndërvarësia e inputeve)	Risqet financiare	Ndikon ne (ndërvarësia e outputeve)	Detajet/ komente personale	Shkalla (1: Siguria, 2: kujdesi, 3: Rreziku)
p.sh. ecuria në të shkuarën, mjedisi i jashtëm	<b>Qarkullimi i parasë/Financa</b> p.sh. ndikimi, normat e interesit, risqet e kërkesës, risqet operacionale	p.sh. strategjia		
p.sh. ecuria në të shkuarën	<b>Administrimi</b> p.sh. vetëbesim i tepruar, prijjet, aftësitë	p.sh. strategjia, qarkullimi i parasë		
p.sh. administrimi, ecuria në të shkuarën, modeli i biznesit	<b>Stafi</b> p.sh. aftësitë, motivimi, grevat	p.sh. strategjia, politikat e burimeve njerëzore (HR)		
p.sh. strategjia, qarkullimi i parasë	<b>Ecuria në të shkuarën</b> p.sh. strategjia në të shkuarën, niveli i diversifikimit, qarkullimi i parasë	p.sh. strategjia, niveli i diversifikimit		
p.sh. ecuria në të shkuarën, administrimi	<b>Strategjia</b> p.sh. strategjia e investimit, orientimi në të ardhmen	p.sh. qarkullimi i parasë		
p.sh. politika, prishmëritë	<b>Modeli i biznesit</b> p.sh. stafi, qeverisja, diversifikimi, strategjia	p.sh. stafi, qeverisja, diversifikimi		
p.sh. modeli i biznesit, ecuria në të shkuarën, ligjet	<b>Niveli i diversifikimit</b> p.sh. i. industrië, tregjet, konsumatorët	p.sh. strategjia, stafi, risqet financiare, risqet e kursit të këmbimit		
	<b>Qeverisja</b> p.sh. sistemet e informacionit, sistemet e raportimit	p.sh. strategjia, qarkullimi i parasë, përgjegjësia, transparencja		

### Risqet e jashtme

Ndihet nga (ndërvarësia e inputeve)	Risqet financiare	Ndikon ne (ndërvarësia e outputeve)	Detajet/komente personale	Shkalla (1: Siguria, 2: kujdesi, 3: Rreziku)
p.sh. prijjet sociale, ecuria në të shkuarën, mjedisi i jashtëm	<b>Rregullatorë/Politika</b> p.sh. rregulla, ligje dhe kërkesa ligjore të reja	p.sh. operacionet, financa, strategjia, qeverisja		
p.sh. ecuria në të shkuarën, investitorët, rregullatorët	<b>Konkurrenca</b> p.sh. produkte të reja, teknologjitë, largimi i konsumatorëve apo punonjësve	p.sh. baza e furnitorëve, konsumatorët, stafi, kosto, te ardhurat		
p.sh. investitorët, rregullatorët, ecuria në të shkuarën,	<b>Furnizimet/furnitorët</b> p.sh. disponueshmëria e materialit/komoditetit, këputja e zinxhrit të furnizimit, çështjet e cilëssë	p.sh. operacionet, strategjia, kostot		
p.sh. ecuria në të shkuarën, rregullatorët, OJQ-të	<b>Konsumatorët</b> p.sh. lumbija e konsumatorëve, vonesa në pagesa	p.sh. diversifikimi, te ardhurat, strategjia		
p.sh. strategjia, ecuria në të shkuarën, rregullatorët, OJQ-të, administrimi	<b>Investitorët</b> p.sh. humbja e vetëbesimit, tërheqja e fondeve	p.sh. diversifikimi, te ardhurat, strategjia		
p.sh. rregullatorët, strategjia, ecuria në të shkuarën	<b>Media/OJQ-të</b> p.sh. deklaratat, zërat, proceset gjyqësore, konfiskimi	p.sh. operacionet, vetëbesimi i investitorëve		
p.sh. rregullatorët, politika, popullsia	<b>Mjedisi makroekonomik</b> p.sh. çmimet e komoditetit tprirjet sociale, terrorizmi	p.sh. Të gjitha		
e.g., ecuria në të shkuarën	<b>Natyratë tjera</b> p.sh. stuhitë, përmblyjet, zjarret, terrorizmi	p.sh. operacionet, rregullatorët		

## Shtojca D: Bibliografia (veprat e cituara dhe lexim i mëtejshëm)

Augustine, Norman. 1995. "Administrimi i krizës që u përpoqët të shmangnit", *Harvard Business Review*, nëntor–dhjetor, 147–58.

Barton, Dominic, dhe Simon Chiu-Yin Wong. 2006. "Përmirësimi i ecurisë në tregjet në zhvillim." *McKinsey Quarterly*, shkurt. [http://www.mckinseyquarterly.com/Improving\\_board\\_performance\\_in\\_emerging\\_markets\\_1711](http://www.mckinseyquarterly.com/Improving_board_performance_in_emerging_markets_1711).

Bryan, Lowell, dhe Diana Farrell. 2008. "Administrimi në pasiguri." *McKinsey Tre mujore*, dhjetor. [http://www.mckinseyquarterly.com/Leading\\_through\\_uncertainty\\_2263](http://www.mckinseyquarterly.com/Leading_through_uncertainty_2263).

Buehler, Kevin S., dhe Gunnar Pritsch. 2003. "Të drejtosh me risk." *McKinsey Quarterly*, nëntor. [http://www.mckinseyquarterly.com/Running\\_with\\_risk\\_1351](http://www.mckinseyquarterly.com/Running_with_risk_1351).

Conger, Jay A., David L. Finegold, dhe Edward E. Lawler III. 1998. "Vlerësimi i Ecurisë së Bordit." *Harvard Business Review*, janar–shkurt, 136–48.

Courtney, Hugh. 2008. "Një shikim i ri i Strategjisë në Pasiguri: Një Intervistë." *McKinsey Quarterly*, dhjetor. [http://www.mckinseyquarterly.com/fresh\\_look\\_at\\_strategy\\_under\\_uncertainty\\_2256](http://www.mckinseyquarterly.com/fresh_look_at_strategy_under_uncertainty_2256).

*Economist*. 2009. "Kriza financiare – Pa harruar përfitimet." *Economist*, 15 janar. [http://www.economist.com/node/12926120?story\\_id=12926120](http://www.economist.com/node/12926120?story_id=12926120).

Erismann-Peyer, Gertrud, Ulrich Steger, dhe Oliver Salzmann. 2008. *Vështrimi nga brenda i Qeverisjes së Korporatës – Roli i sekretariatit të kompanisë*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Farrell, Diana, Christian Fölster, dhe Susan Lund. 2008. "Tendencat afatgjata në tregjet kapitale globale." *McKinsey Quarterly*, shkurt. [http://www.mckinseyquarterly.com/Longterm\\_trends\\_in\\_the\\_global\\_capital\\_markets\\_2100](http://www.mckinseyquarterly.com/Longterm_trends_in_the_global_capital_markets_2100).

Graf, P. 2007. "Mitet e vlerësimit të drejtuesit." *Corporate Board*, shtator–tetor, 16–21.

Hamilton, Stewart, dhe Alicia Micklethwait. 2006. *Lakmia dhe dështimi i korporatave*. New York: Palgrave Macmillan.

Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, dhe Marty Linsky. 2009. "Drejtimi në një krizë (të vazhdueshme)." *Harvard Business Review*, korrik–gusht, 62–69.

Hickman, Jennifer R., dhe William Crandall. 1997. "Përpara katastrofës: Një qasje në shumë drejtime ndaj administrimit të krizës." *Business Horizon* 40 (2): 75–79.

Hopgood, Suzanne, dhe Michael W. Tankersley. 2005. *Drejtimi i bordit për kompaninë në krizë*. Washington, D.C.: Shoqata kombëtare e drejtuesve të korporatave.

IFC. 2009. *Udhëzime praktik mbi qeverisjen e korporatave: Eksperiencat nga rrethi i kompanive amerikano-latine, shtator 2009*. Washington, D.C.: IFC. <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/C33DDE650E2B859E852576250066191B?OpenDocument>.

James, David. 2002. "Telashet e mia." *Harvard Business Review*, mars, 42–49.

Julien, R., dhe L. Rieger. 2003. "Shtatë përbërësit e një qeverisje të mirë të korporatës." *Corporate Board*, korrik–gusht, 6–11.

Krugman, Paul. 2008. *Rikthimi i ekonomisë së depresionit dhe kriza e 2008-s*. New York: Norton.

Leblanc, Richard. 2005. "Hyrja në bordin drejtues." *Qeverisja e korporatave: Një rishikim ndërkombëtar*: 654–66.

Lehmann, Jean-Pierre, dhe Fabrice Lehmann. 2009. *Drejtimi i biznesit global në kohë krize: Probleme dhe Sfidat*. Sfidat e së nesërme, Prill. Lausanne: IMD International.

Mathews, John A. 2005. "Strategjia dhe cikli i kristalit." *California Management Review* 7 (2): 6–32.

Maznevski, Martha, and Karsten Jonsen. 2006. "Marrja e rezultateve me larmi." Pp. 61–67 in *Women in Science and Technology — The Business Perspective*. Brussels: European Commission.

McKinsey. 2008. "Si reagojnë kompanitë ndaj tendencave globale." *McKinsey Quarterly*, prill. [http://www.mckinseyquarterly.com/Hoë\\_companies\\_act\\_on\\_global\\_trends\\_A\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_2130](http://www.mckinseyquarterly.com/Hoë_companies_act_on_global_trends_A_McKinsey_Global_Survey_2130).

Meehan, Seán, dhe Bernie Jaëorski. 2009. "Mos e shpërdoroni krizën — Shansi troket!" *IMD Perspectives for Managers*, qershor. <http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM173.pdf>.

Mendenhall, Mark E., dhe Martha Maznevski. 2008. *Drejtimi global: Kërkime, Praktika dhe Zhvillime*. London: Routledge.

Mitroff, Ian I. 2003. Drejtimi në krizë: *Duke marrë masat për të papërfytyrueshmen*. Chichester: J. Wiley & Sons.

Nedopil, Christoph. 2009. Ndikimi i investimeve të huaja direkte mbi atmosferen e qeverisjes së korporatave. Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.

Rhodes, David, dhe Daniel Stelter. 2009. Dëmi indirekt — Part 6: *Nënvleftësimi i krizës*. London: Boston Consulting Group.

Salmon, Walter J. 1993. "Parandalimi i krizës: Si të vini në punë bordin tuaj." *Harvard Business Review*, janar–shkurt, 68–75.

Simons, Robert. 1999. "Sa rrezikon kompania juaj?" *Harvard Business Review*, maj–qershor, 85–94.

Steger, Ulrich. 2003. Diplomacia e korporatës: *Strategjia e një atmosfere biznesi të paqendrueshme e të fragmentuar*. Chichester: J. Wiley & Sons.

———. 2009. "Po tani, anëtarë bordi? FT.Com, Shkurt 12. <http://www.ft.com/cms/s/0/9e1e8634-f90f-11dd-ab7f-000077b07658.html>.

Steger, Ulrich, dhe Wolfgang Amann. 2008. Qeverisja e korporatës — *Si të rrisim vlerat*. Oxford: Elsevier.

Steger, Ulrich, dhe Christoph Nedopil. 2009. "Mbijetesa dhe përfitimi nga kriza do të thotë të drejtosh duke mësuar nga ajo." *IMD - Perspektiva për Manaxherët*, tetor. [http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM176\\_LR\\_Steger\\_Nedopil.pdf](http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM176_LR_Steger_Nedopil.pdf).

Stulz, René M. 2009. "6 mënyrat se si kompanitë e keqadministrojnë rrezikun." *Harvard Business Review*, Mars, 86–94.

Winter, Matthias, dhe Ulrich Steger. 1998. Administrimi i presionit nga jashtë: *Strategji për shmangien dhe shkatërrimin e korporatës*. Chichester: Wiley & Sons

## Rreth autorëve



**Profesor Ulrich Steger ka punuar** për shkollën e biznesit IMD, duke drejtuar programe kërkimi dhe edukative në disiplinat e qeverisjes së korporatave, administrimin e qendrueshmërisë dhe administrimit të kompleksitetit. Që nga pranimi në IMD, Profesor Steger ka drejtuar programe të ndryshme administrimi, duke përfshirë Programin e Bordit. Ai ka bërë publikime të gjera në të tre këto subjekte. Që nga 2005 ai ka qenë bashkë-autor i nëntë librave rreth këtyre temave, duke përfshirë Administrimi i Kompleksitetit në Organizata (2010) (së bashku me Dr. Christoph Nedopil dhe Wolfgang Amann), Qeverisja e korporatës—Si të rrisim vlerat (2008) dhe Partneritete të Qendrueshmërisë: Manuali i manaxherit (2009), sikurse edhe publikime dhe raste në botën në zhvillim. Librat e tij janë publikuar në gjuhën gjermane, angleze, ruse, japoneze dhe atë kineze dhe artikujt e tij janë përkthyer në më tepër se dhjetë gjuhë.

Për IFC, Prof. Steger ka drejtuar seminare të bordit në më shumë se dhjetë vende në 16 muajt e fundit. Ai ka shërbyer në borde të shumta drejtuesish për gati 30 vite si nga ana e administrimit (p.sh. Volkswagen) ashtu edhe nga ana e mbikqyrjes.



**Doktor Christoph Nedopil ka qenë** ndihmës në kërkime tek IMD dhe këshilltar për Bankën Botërore për më tepër se tre vjet dhe ka qenë i angazhuar në kërkime akademike dhe biznesi, si dhe në zhvillimin dhe transmetimin e programeve të shumta edukative, me objekt qeverisjen e korporatave dhe administrimin e kompleksitetit.

Gjatë qëndrimit në IMD, ai studioi gjerësisht temën e qeverisjes së korporatave në ekonomitë në zhvillim. Ai ka shkruar më tepër se 40 studime punoi mbi këtë çështje me shumë kompani dhe institucione në të gjithë globin si: IFC, FMO, Akademia e Drejtuesve Malajzjane, Daimler, Holcim dhe WWF. Publikimet e tij janë përkthyer në një numër gjuhësh duke përfshirë atë ruse dhe kineze. Që nga viti 2009, Dr. Nedopil është drejtues ekzekutiv dhe partner në risinë e këshillimeve YOUSE që janë vlerësuar me çmim, duke mbështetur kompanitë për të përsheptuar dhe përmirësuar inovacionet.



Të drejtat e Autorit © 2010 International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433  
Shtetet e Bashkuara  
Anëtar i Grupit të Bankës Botërore

Të gjitha të drejtat e rezervuara.

Gjetjet, interpretimet dhe konkluzionet e shprehura në këtë botim nuk duhet t'i atribuohen në asnjë mënyrë Korporatës Financiare Ndërkombëtare (IFC) dhe organizatave të lidhura me të, ose anëtarëve të Bordit të Drejtorëve apo vendeve që ata përfaqësojnë. IFC nuk garanton saktësinë e të dhënave të përfshira në këtë publikim dhe nuk mban përgjegjësinë për çdo pasojë që vjen nga përdorimi i tyre.

Materiali në këtë botim është i mbrojtur nga të Drejtat e Autorit. Kopjimi dhe ose transmetimi i plotë ose i pjesshëm i këtij botimi mund të përbëjnë shkelje të ligjeve në fuqi. IFC përkrah përhapjen e këtij publikimi dhe lejon për përdoruesit e këtij botimi, kopjimin e pjesshëm të tij për përdorim personal, por jo përdorimin tregtar, rishitjen, rishpërndarjen, ose rikrijimet nga ky material. Çdo kopjim ose përdorim tjetër i këtij botimi kërkon lejen paraprake me shkrim të IFC.