

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Praktika profesionale

Zgjidhjet

P12

Data 14/10/2017

Detyra 1

(a) Përshkruani PESË objektiva të përgjithshme të kontrollit të brendshëm. (5 pikë)

Pas një periudhe të zgjerimit në disa tregje të jashtme dhe pas decentralizimit strukturor, kompania Maka SHA ishte duke konsideruar nevojat për auditim të brendshëm dhe kontrolle të brendshme. Edhe pse kompania nuk është e listuar në bursë dhe nuk i nënshtrohet kërkesave të saj, auditorët e Maka SHA kanë sugjeruar se funksioni i auditimit të brendshëm do të ishte i dobishëm për kompaninë. Lansimi i disa produkteve të reja dhe rritja e madhe në eksporte ka paraqitur një numër të problemeve për Maka SHA. Kjo përfshinte problemet me përmbushjen e afateve kohore të porosive, derisa disa nga porositë kishin arritur shumë vonë tek konsumatorët. Rritja në afarizimin jashtë vendit siç thotë Arita Haka, drejtoreshë financiare e kompanisë, ka rritur rrezikun e përgjithshëm të profilit të biznesit. Rreziku kreditor është rritur në mënyrë domethënëse dhe gjithashtu janë rritur disa rreziqe lidhur me eksportimin dhe investimet jashtë vendit. Përveç rritjes së të punësuarve nga 150 në 600 në vendin e saj, kompania ka punësuar edhe 200 punonjës jashtë vendit për të ndihmuar në operacionet e biznesit në ato shtete. Si pjesë e Edukimit të Vazhdueshëm Profesional të saj, Arita e cila është kontabiliste e certifikuar, mori pjesë në një seminar që kishte temë përmirësimin e kontrolleve të brendshme. Ajo beson se në këtë moment të rritjes së kompanisë, Maka SHA mund të përfitonte nga kontrolle të brendshme më të forta. Duke folur për këtë temë me anëtarët e bordit, Arita pas kthimit nga seminari tha se kontrollet e mira të brendshme mund të ofrojnë vetëm 'siguri të arsyeshme' dhe se sistemi i kontrollit të brendshëm ka kufizime të vetvetishme dhe asnjëherë nuk mund të jetë tërësisht efektiv pa marrë parasysh çfardo ndryshime që bëhen për t'i përmirësuar kontrollet. Kjo deklaratë ishte befasuese për disa anëtarë të bordit, të cilët supozonin se pasi që kontrollet e brendshme shpesh ishin të shtrenjtë për tu implementuar, ato do të duhej të garantonin që janë efektive në tërësi.

Kërkohet:

(b) Shpjegoni në rastin e kompanisë pse duhet të themelojë funksionin e auditimit të brendshëm duke iu referuar kritereve nga Raporti Turnbull i Mbretërisë së Bashkuar.

(10 pikë)

(c) Shpjegoni arsyet pse shumë kontrolle të brendshme asnjëherë nuk mund të garantojnë të jenë efektive në tërësi dhe diskutoni pse kontrollet e brendshme që janë 'shumë të shtrenjta' nuk garantojnë efektivitetin e tyre. (10 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja

(a) (i) PEsE objektiva të përgjithshme të kontrollit të brendshëm

Kontrolli i brendshëm përbëhet nga një rrjet i sistemeve të themeluara në një organizatë me qëllim të ofrimi të sigurisë së arsyeshme se janë duke u përmbushur objektivat e organizatës.

Këto objektiva të kontrollit të brendshëm janë:

Të siguroj kryerje me rregull dhe në mënyrë efikase të biznesit sa i përket vënjes në funksion të sistemeve.

Kontrollet do të thotë se proceset dhe transaksionet e biznesit janë duke ndodhur pa pengesë me më pak rrezik dhe në të njëjtën kohë kjo i shton vlerë aksionarëve.

Të ruaj pasuritë e biznesit. Pasuritë përfshijnë ato të prekshme dhe të paprekshme dhe kontrollet janë të domosdoshme të sigurojnë se ato pasuri janë duke u përdorur në mënyrë optimale dhe janë të mbrojtura nga keqpërdorimi, mashtrimi dhe vjedhja.

Të parandalojë dhe zbulojë mashtrimin. Kontrollet janë të domosdoshme të tregojnë çfarëdo mospërpunje financiare që mund të jetë rezultat i mashtrimit ose vjedhjes. Kjomund të përfshijë financim jashtë-bilancor ose përdorim të pautorizuar të politikave kontabël, kontrolleve mbi stoqet ose pronës së kompanisë.

Të siguroj plotësi dhe saktësi të të dhënave kontabël. Sigurimi se të gjitha transaksionet e kontabilitetit janë regjistruar me saktësi, se pasuritë dhe detyrimet janë identifikuar në mënyrë të saktë dhe të gjitha kostot dhe të hyrat janë regjistruar.

Të siguroj përgatitje me kohë të informatave financiare që ka të bëjë me kërkesat ligjore (psh raportimi vjetor) dhe me pasqyrat menaxheriale për të ndihmuar vendimmarrje efektive nga menaxhmenti.

(b)

Disa kode të qeverisjes së korporatës vendosin kritere të ndryshme për funksionin e auditimit të brendshëm .

Raporti Turnbull nga Mbretëria e Bashkuar, psh, i liston disa kritere:

- Shkallën e kompleksitetit të aktiviteteve;
- Konsiderimin e kostos dhe përfitimit
- Ndryshimet në strukturën organizative
- Ndryshimet në rreziqet kyçe
- Problemet me sistemet e kontrollit të brendshëm, dhe
- Rritja në numrin e ngjarjeve të pazakonshme dhe të pashpjeguara.

Në rastin e Loko, pesë nga këto kritere janë plotësuar. Është rritur kompleksiteti i aktiviteteve të kompanisë për shkak të zgjerimit. Rasti thekson produkte të reja dhe tregje të reja që po ashtu rrisin kompleksitetin. Një sistem efektiv i kontrollit të brendshëm do të ndihmonte të sigurojë se kompleksiteti i secilit përbërës do të kuptohej dhe kontrollohej. Rritja në biznes dhe në kompleksitet po ashtu ka ndikuar në rritjen e të punësuarve. Konfigurimi dhe koordinimi i numrit të rritur të punonjësve është një sfidë e re pasi që duhet të raportohet nëse të gjithë ata do të jenë të punësuar me dobishmëri dhe nëse secili kontribuon në mënyrë efikase në entitet. Kjo përfshinë mbikqyrjen e aktiviteteve të decentralizuara, sidomos në zyrat jashtë vendit dhe potencialisht menaxhimin e çështjeve kulturore dhe të gjuhës me të cilat kompanitë shumë shpesh ballafaqohen. Rasti përmend se kompania është bërë më e decentralizuar si rezultat i rritje. Është e zakonshme për kompanitë që rriten të delegojë autoritetin divizioneve dhe departamenteve në zyra regionale. Humbja e fuqisë së koncentruar ndonjëherë ngrit çështjet me kontrollin dhe koordinimin e pjesëve të decentralizuara prandaj auditimi i brendshëm mund të ndihmojë të sigurojë pajtueshmëri me normat dhe procedurat e kompanisë. Këto qendra të decentralizuara duhet po ashtu të jenë të konfiguruar në atë mënyrë që t'i përshtaten pjesës

tjetër të organizatës dhe të jenë të koordinuara me strategjinë e përgjithshme, dhe auditimi i brendshëm mund të ndihmojë në këtë aspekt.

Njëri ndër rezultatet e rritjes së ndërkombëtarizimit është ndryshimi në disa nga rreziqet. Eksportimi dhe kryerja e aktivitetit në më shumë se një shtet rritë numrin e rreziqeve dhe rasti përmend në veçanti rrezikun kreditor, që është rreziku që kompania të mos inkasojë llogaritë e arkëtueshme me kohë ose fare. Kjo mund të ndikojë në mënyrë të rëndë kapitalin qarkullues të kompanisë dhe kështu të rrezikojë ekzistencën e kompanisë përmes vonës së pagesës së furnitorëve. Në disa vende ose në disa sektore ku faktorët kulturor mund të ndikojnë që rreziku kreditor të jetë rrezik material, departamenti i auditimit të brendshëm mund të imponojë kontrolle kreditore dhe të sigurojë se ka sisteme të parandalimit për të menaxhuar këto rreziqe. Argumenti i fundit për themelimin e funksionit të auditimit të brendshëm është rritja e numrit të papranueshëm të ngjarjeve. Në rast thuhet se kompania ka vështirësi në përmbushjen e porosive dhe një numër i tyre tashmë janë vonuar. Ky nivel i performancës operative do të kërcënojë marrëdhënien afatgjatë me konsumatorët dhe do të ndikojë në humbjen e besimit nga ata. Auditimit të brendshëm efektiv mund të analizojë shkaqet e këtyre ngjarjeve dhe ndihmojë të zvogëlohet ndikimi i tyre.

(c) Pse efektiviteti i sistemit të kontrolleve të brendshme nuk mund të garantohet

Në përgjithësi kuptohet se pa marrë parasysh sa i fortë dhe i shtrenjtë një kontroll i brendshëm është, ndonjëherë ai mund të jetë joefektiv. Ka një numër të mundshëm të arsyeve për këtë dhe mundësitë më të shpeshta mund të jenë:

Kontrolli mund të jetë i nën-specifikuar ose i mbi-specifikuar. Një kontroll i nën-specifikuar është një kontroll që nuk ka aftësi të kontrollojë aktivitetin për të cilin është vënë në veprim. E kundërta, një kontroll i mbi-specifikuar është një kontroll që në fakt e kontrollon së tepërmi dhe ka efekt në faktin se mund të humb besueshmërinë e punonjësve dhe të tjerëve që ndikohen nga ai kontroll. Një kontroll i mbi-specifikuar është kontroll që nuk e ka vlerën për para dhe mund të pengojë aktivitetet nëse kontrolli nuk lejon nivele normale të performancës. Kontrollat e tilla të cilat nuk e kanë mbështetjen e të punësuarve ose të tjerëve, shpesh mund të anashkalojnë prandaj bëhen më pak efektiv. Faktorët njerëzor kështu përmes anashkalimit të kontrolleve mund të shkaktojnë gabimet ose mashtrimet. Ndonjëherë besohet nga ndonjë individ se mund të përfitohet dikë personale nëse ndonjë kontroll nuk funksionon si duhet dhe kështu ta anashkalojnë me qëllim. Nëse ndonjë grup i personave në organizatë beson se mund ta anashkalojnë ndonjë kontroll ata përmes marrëveshjeve të fshehta mund të përfitojnë për interesa personale. Kjo natyrisht mund të rezultojë me sanksione nëse zbulohet. Arsye tjetër pse ndonjëherë kontrollet janë joefektive është ndodhja e ngjarjeve jorutinore në rast se kontrolli është i dizajnuar për ngjarje rutinore. Menaxhmenti ose punonjësit mund të ushtrojnë gjykim të dobët ose llogaritje të gabuar që do të thotë se kontrollet bëhen joefektive. Psh frenat në ndonjë makineri janë kontroll i mirë për derisa makina përdoret me përgjegjësi dhe në mënyrë të sigurt. Shpejtësia e tepërt ose përdorimi i materialeve të gabuara, do ta zvogëlonte efektin e frenave dhe pse frenat si kontroll në vete është efektiv.

Marrëdhënia me koston

Ka disa arsye pse vetëm kosto është një tregues i dobët i efektivitetit të kontrolleve të brendshme. E para, është dizajni i kontrollit e kosto që përcakton efektivitetin e kontrollit. Një dizajn i gabuar ose i papërshtatshëm i kontrollit do të jetë më pak se efektiv. Kjo është arsyeja pse kërkohen detaje të shumta teknike gjatë dizajnit të një kontrolli. Nuk ka nevojë të ketë marrëdhënie në mes të dizajnit dhe koston. Në të njëjtën kohë një kontroll mund të jetë shumë efektiv edhe nëse nuk është i shtrenjtë. E dyta, kontrolli mund të jetë i mbi-specifikuar, që do të thotë më i fortë dhe kështu më i shtrenjtë se sa që duhet të jetë. Kost-efektiviteti është kriter kyç në adoptimin e cilitdo kontroll dhe një kontroll që ka koto aq të tepërt sa të jetë në disproporcion me humbjen që mund të shkaktohet nëse nuk ka kontrolle, kjo do të thotë se është vlerë e dobët për para. E treta, gati cilitdo kontroll mund të korruptohet, anashkalohe ose injorohet në përputhje me kufizimet në pjesën e parë të kësaj pyetjeje. Me përcaktim të mjaftueshëm, një

punonjës ose përdorues i shërbimit mund të veprojë kundër kontrollit. Ngjashëm, një dështim teknik (siç është humbja e energjisë ose dështim i kompjuterit) mund të shaktojë që edhe kontrollet më mirë të dizajnuara të jenë më pak efektive.

Detyra 2

Rinon Gashi, drejtor i shitjes në kompaninë ABC ShA, ka pranuar një shpërblim të madh nga kompania në formë të pagës bazë vjetore pa ndonjë lidhje me performancën. Kur një aksionar i madh institucional i ABC, Trusti Pensional i Kosovës e pa këtë çështje, ata vërejtën se Rinon Gashi ishte drejtor jo-ekzekutiv në kompaninë DEF Co në të cilën drejtor ekzekutiv ishte Zt Nagi dhe i cili ishte po ashtu kryesues i komitetit të kompenzimeve të ABC ShA. Trusti kishte deklaruar në takimin vjetor të aksionarëve të ABC se kishte 'një problem me pavarësinë e Zt Nagi dhe se pakoja e kompenzimit të Rinonit nuk ishte në përputhje me interesat e Trustit dhe se ishte e bazuar kryesisht në pagën bazë e jo edhe në elemente tjera të performancës'. Trusti propozoi se përbërja e kompenzimit për Rinon Gashi duhet të rikonsiderohet nga komitetit i kompenzimeve dhe Zt Nagi nuk duhet të jetë i pranishëm gjatë këtij diskutimi. Një aksionar tjetër i madh institucional, BankaBB, kundërshtoi këtë propozim duke kërkuar që të dy edhe Rinoni dhe Zt Nagi të japin dorëheqje prej pozitave aktuale si drejtorë jo-ekzekutiv pasi që 'ka dëshmi të qarta për neglizhencë'. Trusti e konsideroi këtë propozim si shumë radikal pasi që kontributi i Zt Nagi në bordin e ABC ishte shumë i vlefshëm.

Kërkohe:

(a) Shpjegoni KATËR role të komitetit të kompenzimeve dhe se si të qenit drejtorë jo-ekzekutiv në mënyrë të tërthortë në dy kompani (sikur rasti i Rinonit dhe Zt Nagi) i dobëson rolet e këtij komiteti në ABC ShA. (12 pikë)

(b) Trusti beson se pakoja e kompenzimit për Rinonin nuk ishte në përputhje me interesat e Trustit. Duke iu referuar përbërësve të ndryshëm të pakove të kompenzimit të drejtorëve, shpjegoni se si kompenzimi i Rinonit do të ishte më shumë në përputhje me interesat e aksionarëve të ABC. (8 pikë)

(c) Vlerësoni propozimin nga BankaBB se të dy drejtorët duhet të japin dorëheqje nga pozitat aktuale si drejtorë jo-ekzekutiv. (5 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja

2

(a) Komiteti i kompenzimeve

Komiteti i kompenzimeve përbën një pjesë të rëndësishme të strukturës së bordit sipas qeverisjes së mirë të korporatave. Rolet kryesore të komitetit të kompenzimeve janë:

E para, komiteti është përgjegjës për përcaktimin e politikave të kompenzimeve në emër të bordit dhe aksionarëve. Në këtë mënyrë, ata veprojnë në emër të aksionarëve për aksionarët dhe anëtarët tjerë të bordit. Politikat përfshijnë kryesisht shkallën e pagesave që zbatohet në pakot e kompanizimit të drejtorëve, proporcionin e llojeve të ndryshme të shpërblimit në pakot e përgjithshme dhe periudhat në të cilat paguhen elementet që lidhen me performancën.

E dyta, komiteti siguron se të gjithë drejtorët paguhen në mënyrë të drejtë por të përgjegjshme për kontributet e tyre individuale në formë të niveleve të pagesës dhe përbërësve të pakos së secilin drejtor. Ka mundësi se diskutimet e këtij lloji të ndodhin për secilin drejtor në veçanti dhe marrin parasysh faktet siç janë kushtet e tregut, nevojat për mbajtjen në punë të drejtorëve, strategjinë afatgjatë dhe normat e tregut për një pozitë të tillë.

E treta, komiteti i kompenzimeve i raporton aksionarëve lidhur me rezultatet e diskutimeve të tyre, zakonisht në seksionin e qeverisjes së korporatave në raportin vjetor. Ky raport, i cili rishikohet nga auditorit, përmban një listë të kompenzimeve për secilin drejtor dhe komentet për politikat e zbatuara nga komiteti për drejtorët ekzekutiv dhe joekzekutiv.

Në fund, aty ku kërkohet dhe kur është e përshtatshme, komiteti duhet të shihet se është në pajtueshmëri me ligjet dhe kodet e praktikave më të mira. Kjo do të thotë se komiteti i kompenzimeve përbëhet nga drejtorë joekzekutiv të bordit dhe do të takohet në baza të rregullta. Drejtorët e tërthortë

Kjo përfaqëson një kërcënim të punës efikase të komitetit të kompenzimeve. Marrëdhënia e drejtorëve të tërthortë ekziston në rastet kur dy ose më shumë drejtorë janë anëtarë të bordeve të njëri tjetrit. Në praktikë, angazhimet e tilla përfshijnë mbajtje të aksioneve të tërthorta e cila edhe më shumë e komprometon pavarësinë e drejtorëve të përfshirë. Rastet e tilla e dobësojnë rolin e komitetit të kompenzimeve sepse niveli i kompenzimit të një drejtori vendoset nga personi i cili do të ja vendos nivelin tjetrit. Kështu asnjëri nga drejtorët nuk është i paanshëm dhe ekziston joshja që të veprohet në një mënyrë tjetër prej asaj që pritet nga aksionarët.

(b) Pakoja e kompenzimit të Rinonit

Përbërësit e ndryshëm të pakos së kompenzimeve

Përbërësit e pakos së përgjithshme të kompenzimit të drejtorëve mund të përfshijnë elementet siç vijon.

Paga bazë nuk është e lidhur me performancën në afat të shkurt por në ndryshimet nga viti në vit të masave të ndryshme të performancës. Kjo ka për qëllim njohjen e vlerës bazë të tregut të një drejtori. Mund të përdoren edhe përfitime të ndryshme në natyrë, të cilat ndryshojnë nga pozita, lloji i organizatës, por në përgjithësi përfshijnë përdorimin e automjeteve të kompanisë, sigurimin shëndetësor, përdorimin e produkteve të kompanisë, etj. Kontributet pensionale paguhen nga shumica e punëdhënësve të përgjegjshëm, por mund të ketë skema të veçanta për drejtorët.

Në fund, kompania mund të përdor forma të ndryshme të përbërësve të kompenzimit që lidhen me performancën. Nxitësit afatshkurt mund të jenë bonuset vjetore të cilat shërbejnë si shpërblim për arritjen e caqeve afatshkurta, për derisa opsionet e aksioneve mund të përdoren si nxitës afatgjatë për drejtorët për arritjen e objektivave afatgjata të kompanisë.

Pakaja e kompenzimit të Rinonit

Rasti përmend se pakoja e kompenzimit të drejtorit të shitjes është konsideruar jo e qëlluar dhe nuk është në pajtueshmëri me interesat e Trustit sepse ka përmbytur më shumë pagë bazë dhe nuk ka pasur elemente tjerë të lidhur me performancën. Përputhja e interesave të drejtorëve dhe aksionarëve ndodhë përmes dizajnit të kujdesshëm të përbërësve të lidhur me performancën. Theksi strategjik i biznesit mund të ndërtohet në këto caqe dhe pozita e Rinonit si drejtor i shitjes bëhet e mundshme përmes nxitjet e bazuara në të hyra ose caqe të fitimit. Nëse prioritetet

aktuale janë për të maksimizuar kthimet afatshkurta, vjetore, gjysëmvetore ose mujore, atëherë mund të përdoret bonusi si formë e kompanzimit. Ka më shumë mundësi që në nivel të bordit do të duhej të kishte kompenzime që lidhen me strategjinë afatmesme dhe afatgjatë. Për deri sa Rinoni mund të merr bonus vjetor ose tremujor, kompenzimi për performancën afatgjatë mund të përdoren opsionet e aksioneve.

(c)

Dilema lidhur me cilin veprim të ndërmerret për drejtorët e tërthortë është problem tipik kur vendoset se si të adresohet konflikti i interesit. A duhet të 'rregullohet' situata me koston më të ulët, apo palët në këtë çështje duhet të dënohen? Sygjerimi i Trustit që konsiderohet më paqartë mund të jetë i pranueshëm për disa aksionarë. Ky debat prek në çështjet etike të qasjes pragmatike të disa çështjeve krahasuar me qasjen dogmatike. Përë propozimin nga BankaBB që është propozim më radikal, mund të ketë disa përfitime. Në mënyrë më specifike, dorëheqja e drejtorëve nga pozitat e tyre do të thotë rikthim i besimit në komitetin e kompenzimit nga aksionarët. Një dorëheqje e dyfishtë do të tregonte se kompania është e vendosur për të respektuar kodin e qeverisjes së korporatave dhe do t'i jepte aksionarëve rehati lidhur me kërcënimin ndaj pavarësisë në komitetin e kompenzimeve të kompanisë.

Detyra 3

(a) Përshkruani rolet e menaxherit të rrezikut.

(5 pikë)

AAD është kompani që shet një gamë të gjërë të produkteve siç janë pallto, xhupa, pantollona rezistente ndaj ujit dhe veshje të ngjashme nga 56 dyqanet në tërë vendin. Kompania është profitabile, edhe pse fitimi bruto në disa dyqane kohët e fundit kë rënë pa ndonjë arsye evidente. Secili dyqan përdor EPOS për të mbajtur kontrollin e stoqeve dhe poashtu përdor sistemin EFTPOS për pagesa. Mirëpo, rreth 55% të të gjitha transaksioneve ende bëhen me para të gatshme. Hollësitë për shitjet e bëra dhe nivelet e stoqeve transferohen në bazë ditore në zyrën kryesore pas së cilës përgatiten raporte menaxheriale.

Stoqet porositen në mënyrë të centralizuar nga zyra kryesore, pasi që merren informatat të detajuara nga secili dyqan në bazë ditore. Porositë dërgohen te furnitorët me postë, stoqet arrijnë te secili dyqan për afërsisht 10 ditë pasi që është arritur niveli i ri-porosisë.

Raportet e fundit nga gazetata tregojnë se një përbërës kimik që përdoret për të prodhuar veshjet rezistente ndaj ujit lëshon gazra toksik nëse ekspozohet për një kohë të gjatë në diell. Bordi i AAD është duke hetuar këto akuza por momentalisht janë duke e trajtuar këtë ngjarje me një shkallë të skepticizmit. Produktet e kompanisë në përgjithësi janë shitur mirë, edhe pse ka pasur pak inovacion sa i përket dizajnit të veshjeve në 4 vitet e fundit.

Kërkohet

(b) Identifikoni rreziqet e ndryshme me të cilat ballafaqohet AAD, duke vendosur rreziqet në kategoritë e përshtatshme. (10 pikë)

(c) Vlerësoni efektin e mundshëm të secilit rrezik në kompani dhe rekomandoni si mund të minimizohet ndikimi i secilit rrezik. (10 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja

(a)

Rolet e menaxherit të rrezikut

- Të ofroj leadership të përgjithshëm, vizion dhe udhëheqje, përfshirë vendosjen e politikave të menaxhimit të rrezikut, vendosjen e sistemeve të menaxhimit të rrezikut. Kërkimi i mundësive për përmirësimin dhe forcimin e sistemeve.
- Zhvillimi dhe promovimi i kompetencave, sistemeve, kulturës, procedurave, protokoleve të menaxhimit të rrezikut. Sistemet duhet të jenë të afta të vlerësojnë në mënyrë të saktë rrezikun i cili nuk duket që bëhet nga organizata.
- Raportimi ndaj menaxhmentit dhe komitetit të rrezikut. Informatat duhet të jenë në formë të përdorshme nga menaxhmenti për të raportuar pastaj ndaj shfrytëzuesve të jashtëm. Dhënia e 'këshillës' nga menxheri i rrezikut zakonisht do të jetë më pak e dobishme se sa raportimi i plotë në të cilën gjenden të gjitha informatat relevante për vendimmarrje nga menaxhmenti.
- Sigurimi i pajtueshmërisë me kode, rregulloret dhe ligjet relevante. Nëse shikohet nga aspekti i vendit (psh Sarbanes Oxley, ose specifik për industrinë në të cilën gjendet organizata).

(b) dhe (c)

Rreziqet me të cilat ballafaqohet AAD janë paraqitur më poshtë:

Rreziqet operative

Këto janë rreziqe të cilat kanë të bëjnë me operacionet e përditshme të biznesit.

(i) Parregullsitë në kontabilitet

Rënia e pashpjegueshme në fitimin bruto në disa dyqane mund të jetë indikacion për mashtrim ose parregullësi tjera në kontabilitet. Fitimi bruto i ulët vetëvetiu mund të shkaktohet nga vlerat e pasakta të stoqeve ose humbje të të hyrave nga shitjet. Nivelet e pasakta të stoqeve mund të shkaktohen nga numërimi i pasaktë i stoqeve ose vjedhja e stoqeve nga të punësuarit. Ngjashëm, humbja e të hyrave nga shitja mund të rezultoj nga gabimet në kontabilitet ose nga vjedhja e parasë nga të punësuarit në vend të regjistrimit të parasë nga shitja.

(ii) Rreziqet teknike të sistemit lidhur me përdorimin e teknologjisë së përdorur nga kompania për të udhëhequr biznesin.

(1) Backup (ruajtja e kopjes rezervë)

Transferimi i të dhënave në zyrën kryesore në fund të secilës dite do të jetë e pamjaftueshme për qëllime të backup-it. Dështimi i sistemeve kompjuterike gjatë ditës ende do të rezultoj në humbje të të dhënave të asaj dite.

(2) Vonesat në porositje

Edhe pse informatat për stoqet mbledhen duke përdorur sistemin EPOS, ri-porositja e stoqeve merr shumë kohë. Transferimi i të dhënave në zyrën kryesore për blerje qendrore mund të rezultojnë me zbritje në çmim për disa blerje. Mirëpo, mesatarja prej 10 ditës para se stoqet të pranohen nga dyqanet mund të rezultojë me mbetje pa stoqe në dyqane.

Rreziqet jo-biznesore

Këto janë rreziqe që dalin për arsye përtej operacioneve normale të biznesit ose mjedisit të biznesit në të cilin operon biznesi.

(i) Prodhimi

Mundësia që rrezet e diellit të bëjnë të rrezikshme përdorimin e disa produkteve të kompanisë mund të shkaktojë humbje të shitjeve poashtu edhe tërheqje të produkteve nga tregu.

Rreziqet biznesore

Rreziqet e jashtme që kanë të bëjnë me biznesin; në esencë janë të pakontrollueshme nga biznesi.

(i) Rreziqet makroekonomike

Kompania është e varur në një sektor të tregut dhe është e ndjeshme ndaj konkurrencës në atë sektor.

(ii) Kërkesa për produkte

Ndryshimi më i rëndësishëm social me siguri është ndryshimi në modë. AAD nuk e ka ndryshuar dizajnin e produkteve tashmë 4 vjet që tregon për mungesë të investimit në këtë fushë. Duke marrë parasysh se moda ndryshon më shpesh se katër vjet, AAD mund të ballafaqohet me rënie të shitjeve pasi që konsumatorët kërkojnë dizajne të reja për veshjet e tyre. AAD poashtu mund të jetë i ndjeshëm nga ndryshimet në kërkesa sezonale.

(iii) Rreziku i reputacionit korporativ në këtë kategori ka të bëjë me perceptimin e përgjithshëm të AAD në treg si furnitor të veshjeve me kualitet të mirë. Mirëpo, ky reputacion mund të dëmtohet nga problemet me procesin e prodhimit dhe si rrjedhim me nivelin e lartë të kthimeve të mallrave.

Profilizimi

Duke identifikuar dhe profilizuar efektet e rreziqeve, AAD mund të vlerësoj cilat mund të jenë pasojat dhe të ndër marrë hapa për të zvogëluar ose shmangur këto pasoja. Efektet potenciale të rreziqeve ndaj AAD dhe metodave për të tejkaluar këto rreziqe janë paraqitur më poshtë.

Rreziqet operacionale

Parregullsitë në kontabilitet

Rreziku mund të minimizohet duke instaluar kontrolle shtesë përfshirë nevojën e prodhimit të një fature për secilën shitje dhe barazimi i parasë së pranuar me rollën e letrës nga arkat fiskale nga menaxheri i dyqanit. Humbja e stoqeve mund të identifikohet përmes kontrolleve më të shpeshta në dyqane dhe përmes instalimit të kamerave.

Sistemet

Backup

Efektet potenciale në AAD janë relativisht të vogla. Mirëpo, paraja nga shitja mund të jetë ende në dispozicion, duke limituar humbejn aktuale. Procedurat shtesë mund të implementohen përmes ruajtjes së kopjes (backup) në momentin kur ndodhë transaksioni, duke përdorur linjën online me zyrën kryesore. Kosto relative e implementimit të këtyre linjave dhe mundësia e ndodhjes së gabimit mund t'i ndihmojë AAD të vendosë nëse një system i tillë duhet të implementohet.

Vonesat në porositjen e stoqeve

Rreziku mund të minimizohet nëse u lejohet dyqaneve të porositin direkt te prodhuesi, duke përdorur sistemin e tyre EPOS. Kostot që ndodhin në këtë rast janë kosto e internetit për të gjitha dyqanet dhe rritja e mundshme e koston së mallrave të furnizuar. Mirëpo, kjo mund të jetë e pranueshme në krahasim em humbjen e përgjithshme të reputacionit.

Rreziqet jo-biznesore

(i) Prodhimi

Rreziku mund të minimizohet nga AAD nëse merret me seriozitet pretendimi dhe të hetohet vlefshmëria e saj e jot ë injorohet.

Rreziqet e jashtme

Rreziqet makroekonomike

Kërkesa për produkte

Rreziku mund të minimizohet nëse kompania ka një strategji të gjërë dhe zhvillon brende të AAD. Nëse nuk freskohen produktet e kompanisë mund të jetë strategji e gabuar pasi që ato produkte nuk do të përmbushin shijen e konsumatorëve. Prandaj bordi duhet të alokoj burime të përshtatshme për të freskuar dizajnin e produkteve në mënyrë që të mbahet imazhi i kompanisë.

Reputacioni i korporatës

AAD mund të mbrojë reputacionin duke rritur kontrollin e cilësisë dhe duke prezantuar procese siç është menaxhimi total i cilësisë.

Detyra 4

Lumi Shpk është biznes familjar i cili është në zotërim të plotë dhe i kontrolluar tërësisht nga familja Lumi që nga viti 1920. Drejtori ekzekutiv i tanishëm, Arianit Lumi, është stërnipi i themeluesit të kompanisë dhe ai vet është në këtë pozitë që nga viti 1998. Pasi që familja Lumi dëshironte të mbante kontrollë të madh mbi kompaninë, ata operonin me strukturë me dy nivele të bordit: katër anëtarë të familjes Lumi përbëjnë bordin mbikqyrës dhe tetë drejtorë jo-familjar përbëjnë bordin operativ.

Edhe pse kompania është mjaft e madhe me 5,000 të punësuar, Lumi Shpk asnjëherë nuk ka pasur drejtor joekzekutiv pasi që kjo nuk ishte kërkesë për biznese familjare në shtetin në të cilin Lumi Shpk ndodhej.

Katër anëtarë të familjes Lumi vlerësonin kontrollin e bordit mbikqyrës për të siguruar që të gjitha dëshirat e anëtarëve të familjes Lumi (si aksionarë të vetëm të kompanisë) janë duke u ndjekur. Kjo po ashtu mundëson që vendimet të merren shpejtë, pa pasur nevojë që të trajtohen të gjitha çështjet para takimit të bordit të plotë.

Duke filluar në vitin 2008, të dy nivelet e bordit u takuan së bashku për të diskutuar procesin e regjistrimit (listimit) të kompanisë në bursën e letrave me vlerë të 80% të kompanisë. Çështja e humbjes së kontrollit nga familja u ngrit nga vëllau i drejtorit ekzekutiv, Z. Berat Lumi. Ai tha se nëse kompania listohet, familja Lumi do të humbë lirinë e menaxhimit të kompanisë ashtu siç dëshironin ata, përfshirë mbështetjen e vlerave dhe besimeve të tyre. Këto vlera, tha ai, ishin menaxhimi për një kohë të gjatë dhe adoptimi i stilit paternalist (kujdes prindëror ndaj të tjerëve, mirëpo nuk ofron të drejta dhe përgjegjësi për ata) të menaxhimit. Drejtorët tjerë thanë se rregullat e reja që një kompani duhet të respektojë kur listohet përfshinë edhe kodet dhe praktikën e qeverisjes së korporatës, të cilat do të jenë të shtrenjta dhe të vështira të implementohen.

Procesi i listimit vazhdoi në vitin 2011. Në mënyrë që kompania të jetë në përputhje me rregullat e listimit, Lumi Shpk angazhojë një numër të drejtorëve joekzekutiv dhe formoi një bord të vetëm. Në këtë kohë dolën probleme pasi që drejtorët joekzekutiv ishin acaruar me kulturën dhe stilin e menaxhimit në kompani, deri sa anëtarët e familjes Lumi e kishin vështirë të transformoheshin për të menaxhuar një kompani të listuar me një bord të vetëm (unik). Arianit Lumi tha se ky menaxhim është shumë i ndryshëm nga koha kur kompania zotërohej vetëm nga anëtarët e familjes. Menaxheri i burimeve njerëzore tha se do të ishte një ndihmë e mirë të kemi një program të orientimit për drejtorët joekzekutiv dhe orë të zhvillimit të vazhdueshëm profesional për drejtorët ekzekutiv të tanishëm për të adresuar problemet.

Kërkohej:

(a) Krahasoni arranzhimet tipikë të qeverisjes në mes të biznesit familjar dhe një kompanie të listuar dhe vlerësoni pikëpamjet e Beratit se familja Lumi do të 'humbë lirinë për të menaxhuar kompaninë ashtu siç dëshiron' pas listimit. (13 pikë)

(b) Vlerësoni përfitimet e programit të orientimit për drejtorët joekzekutiv të rinjë dhe kërkesën për zhvillim të vazhdueshëm profesional për drejtorët ekzistues të kompanisë pas listimit. (12 pikë)

(25 pikë)

Zgjidhja

Zgjidhja

(a)

Krahasimi i kompanive

Ka një numër të ndryshimeve në mes të qeverisjeve në format e ndryshme të biznesit.

Në përgjithësi, qeverisja e korporatës për kompanitë publike (të listuara) është më formale se sa për bizneset familjare. Kjo është për shkak të nevojës së llogaridhënjes ndaj aksionarëve të jashtëm të cilët nuk kanë përfshirje direkte në biznes. Në një biznes familjar, aksionarët janë anëtarë të familjes dhe zakonisht ka më pak llogaridhënie të jashtme pasi që nuk ka çështje të marrëdhënies së agjencisë.

Lidhur me këtë, zakonisht janë kompanitë e mëdha dhe në veçanti kompanitë e listuara ato të cilat janë më shumë të rregulluara dhe kanë më shumë palë të interesuara se sa bizneset familjare.

Vizibiliteti i tyre i lartë i bënë kompanitë e listuara të shqetësohen për mirëmbajtjen e besueshmërisë së publikut ndaj tyre dhe të sigurojë aksionarët e tyre. Këtë e bëjnë përmes një numri të mënyrave.

Për shembull kompanitë e listuara duhet të jenë në pajtueshmëri me rregulloret të cilat i vendosin bursat. Edhe pse nuk është pengesë në juridiksione të bazuara në parime, rregullat e listimit kërkojnë nga kompanitë e listuara të përbushin standard të caktuara të sjelljes dhe të përbushin kushte të caktuara. Kjo ndonjëherë do të thotë përdorimi i bordit unik (një bord i vetëm), që në rastin e Lumi do të thotë ndryshimi i strukturës aktuale të bordit(eve).

Kërkesa tjera formale të qeverisje së korporatës përfshijnë themelimin e komiteteve dhe masave tjera për të siguruar transparencën dhe llogaridhënjen më të fortë ndaj aksionarëve. Kërkesa të tilla përfshijnë edhe kërkesa shtesë për raportim të cilat nuk zbatohen tek bizneset familjare.

Vlerësimi i pikëpamjeve të Beratit

Listimi në bursë shpesh shkakton humbjen e kulturës familjare të ndërmarrësisë dhe kjo përmban aspekte të favorshme dhe të pafavorshme. Nëse kompania humb lirinë për të menaxhuar ashtu siç dëshirojnë varet nga një numër i faktorëve.

E para, 'dëshirat' e Berat Lumi (siç janë vlerat dhe besimet) janë të njohura dhe të besuara nga aksionarët. Nevoja për kthim në kapital për të përbushur pritjet e aksionarëve çdo vit shpesh i vendos bordet nën presion, që do të thotë se ndonjëherë sfidon stilin paternalist të menaxhimit.

E dyta, kompania do t'i nënshtrohet rregullave të qeverisjes së korporatës nga bursa dhe për shkak të vizibilitetit në tregun e letrave me vlerë, do të ketë një gamë të oritjeve sociale nga kompania. Kjo do të ketë efekt mbi të gjitha aspektet e sistemeve dhe normave të brendshme të kompanisë, përfshirë stilin e mëparshëm menaxherial. Për shkak të këtyre gjërave, familja nuk do të jetë më në gjendje të veprojë në mënyra të mëparshme.

E tret, bordi i Lumi shpik do t'i nënshtrohet ndikimit nga investuesit institucional. Ata do të kërkojnë një departament për marrëdhënie me investuesit që do të ofroj informata për çështjet e ndryshme gjatë vitit, lajme për rezultatet financiare të ndërmjetme dhe vjetore dhe shpjegime të mira nëse performance është nën pritjet. Kjo e vendon menaxhmentin e Lumi në një mjedis krejtësisht të ndryshëm nga ajo e mëparshme.

E katërta, bordi do të jetë nën presion të prodhojë fitim kundrejt caqeve të caktuara çdo vit, që do të ishte në kundërshtim me qasjen komerciale që kompania mund ta ketë në afat më të gjatë. Nëse për shembull, qasja e kompanisë ka qenë të merrej më pak fitim nga një operacion i veçantë për të lënë para ose likuiditet për periudhën e ardhshme, kjo do të jetë më e vështirë për kompanitë e listuara, të cilat ndonjëherë mund të jenë nën presion të arrijnë rezultate të mira në afate të shkurta, siç është pagesa e dividendës.

(b) Orientimi dhe ZHVP për drejtorët joekzekutiv

Orientimi

Orientimi është proces i njohjes të cilit i nënshtrohen anëtarët e rinj pasi t'i bashkohen organizatës. Është i dizajnuar të bëjë përvojën sa më të lehtë që është e mundur dhe për të shmangur përplasjet kulturore dhe personale, befasi të papritura ose keqkuptime. Në rastin e drejtorëve joekzekutiv dhe problemeve në Lumi, program efektiv i orientimit do të mundësonte drejtorët e rinj të përftojnë njohuri me normat dhe kulturën e kompanisë. Kjo do të ishte më e rëndësishme për Lumini sidomos tash në procesin e listimit dhe kulturës familjare të udhëheqjes së biznesit.

Ata do të jenë në gjendje të njihen me natyrën e kompanisë dhe modelin e biznesit të saj.

Orientimi do të ndihmojë drejtorët joekzekutiv në ndërtimin e lidhjes me njerëzit e Lumi Shpk dhe drejtorët tjerë. Ndërtimi i lidhjeve të mira ndërpersonale është e rëndësishme që drejtorët joekzekutiv të punojnë me efektivitet. Kjo zbatohet për marrëdhënien e tyre me drejtorët tjerë ekzekutiv dhe joekzekutiv dhe po ashtu është e rëndësishme edhe për vet personelin e kompanisë. Orientimi do t'i mundësojë drejtorët joekzekutiv të rinjë të njihen me palët e interesuara dhe marrëdhënien me auditorët, rregullatorët, konkurrentët kyç dhe furnitorët.

Zhvillimi i vazhdueshëm profesional për drejtorët ekzistues

Qëllimi i cilitdo program të ZHVP është të azhurnohen aftësitë dhe njohuritë relevante për situatën profesionale. Kjo do të përfshinte përmbajtjen e rregulloreve dhe ligjeve, praktikave më të mira, zhvillimeve të reja, etj. Drejtorët duhet t'i nënshtrohen ZHVP në mënyrë të rregullt për tu azhurnuar me të reja dhe për të 'mos mbetur prapa' në aftësitë kryesore.

Në rastin e ndryshimeve në Lumi ShPK, një përfitim tjetër specifik prej ZHVP është të punuarit me drejtorët joekzekutiv dhe me procedurat e reja të bordit që zbatohen për kompanitë e listuara. Për Lumin kjo do të thotë involvimi në krijimin e një bordi unik, punësimi i drejtorëve joekzekutiv, etj. Ata po ashtu do të përfitonin nga të mësuarit për kërkesat e pajtueshmërisë si kompani e listuar. Kornizat ligjore dhe rregullore ndryshojnë në mes të kompanive private (familjare) dhe kompanive të listuara. Kjo ka mundësi të paraqet nevojën për ndryshime të mëdha të brendshme në qeverisje dhe në sjelljen ndaj raportimit.

Pas listimit, bordi i Lumi ka përfituar një numër të aksionarëve që nuk janë pjesë e familjes. Kjo ka krijuar një mjedis të ri të qeverisjes prandaj të mësuarit për tu ballafaquar me këtë situatë të re do të jetë një përparësi nga ZHVP.