

Menaxhimi i inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri dhe faktorët kushtëzues

Besarta VLADI¹

Abstrakt: Inovacioni është kthyer tashmë në faktor kyç për çdo ekonomi apo biznes, që pretendon të përballojë me sukses konkurrencën e ashpër globale. Epoka e ekonomisë së dijes dhe progresi i shpejtë teknologjik, bëjnë që inovacioni të mos jetë më çështje preferenciale, por një domosdoshmëri e panegociueshme, si për ekonomitë në zhvillim, ashtu edhe për ekonomitë e vendeve të zhvilluara. Biznesi në Shqipëri, si pjesë e ekonomisë së një vendi në zhvillim, ka nevojë emergjente për t'u zhvilluar dhe për t'u bërë konkurrues. Investimi në teknologji dhe inovacion konsiderohet tashmë, si faktori më i rëndësishëm afatgjatë, i cili garanton qëndrueshmëri dhe sukses. Ky studim synon t'u japë përgjigje pyetjeve bazë kërkimore: Sa ndikojnë faktorët e brendshëm organizativ mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri? A ndryshon influenca e këtyre faktorëve në varësi të pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë? Kampioni i studimit përfshin 234 kompani të mëdha në Shqipëri. Të dhënat janë grumbulluar përmes plotësimit të pyetësorëve nga menaxherët kryesorë të këtyre kompanive, si menaxherët e burimeve njerëzore, menaxherët e financës, menaxherët e projekteve etj. Analiza faktoriale dhe analiza e regresionit kanë bërë të mundur nxjerrjen e disa rezultateve të rëndësishme statistikore. Së pari, faktorët e brendshëm organizativ rezultojnë të jenë faktorë kushtëzues të nivelit të inovacionit në kompanitë e mëdha që operojnë në vendin tonë. Megjithatë, këta faktorë ndryshojnë me ndryshimin e aktivitetit kryesor të kompanisë (prodhim ose shërbim) dhe llojit të pronësisë së saj (shqiptare ose e huaj/e përbashkët). Rezultatet e këtij studimi, ndihmojnë në identifikimin e barrierave në mjedisin e brendshëm organizativ, për zhvillimin e suksesshëm të inovacionit në kompanitë e

¹ Universiteti Europian i Tiranës, Fakulteti Ekonomik & IT, E-mail: besarta.vladi@uet.edu.al

mëdha që operojnë në Shqipëri, si dhe nxisin diskutimin për gjetjen e rrugëzgjdhjeve të mundshme dhe minimizimin e këtyre barrierave në të ardhmen.

Fjalë kyç: *inovacion, menaxhim inovacioni, modele inovacioni*

Abstract: *Nowadays innovation has become a key driver for any economy or company that aims to successfully withstand the fierce global competition. The era of knowledge economy and rapid technological progress means that innovation should not be an optional issue, but a non-negotiable necessity, not only for the emerging economies, but also for the developed economies. Business in Albania is part of the economy of a developing country, and therefore there is an urgent need to develop and become competitive. Investing in technology and innovation is now considered as the most important long-term factor, which ensures consistency and success. This study aims to answer the main research questions: How do internal organizational factors affect the innovation level in Albanian large companies? Does this effect vary with ownership and type of activity? This study is based on a sample survey of 234 large companies in Albania. The data were collected through questionnaires filled by leading managers of those companies, such as human resource managers, finance managers, project managers, innovation managers, etc. Factorial analysis and regression analysis on those data have led to some statistically significant results. First of all, the internal organizational factors appear to be determinative of the level of innovation in large companies that operate in Albania. However, these factors vary with the main activity of the company (manufacturing or service) and its property type (Albanian or foreign / joint). The results of this study help us identify barriers in the internal organizational environment to the successful development of innovation in large companies that operate in Albania, promote discussion on finding potential solutions, and help us minimize such barriers in the future.*

Keywords: *innovation, innovation management, innovation models*

1. Hyrje

Përballimi me sukses i konkurrencës globale nga një shtet nuk mund të realizohet nëse vetë ekonomia e këtij shteti nuk garanton burime të financimit të rritjes, në mënyrë që të jetë më pas e aftë për të depërtuar në tregun ndërkombëtar. Në kontekstin e ezaurimit të burimeve të financimit të rritjes ekonomike (si për shembull, remitancat), inovacioni (teknologjik dhe joteknologjik) konsiderohet si njëri prej gjeneruesve të rinj afatgjatë të financimit të kësaj rritjeje, për të paktën dhjetë vitet në vazhdim. Inovacioni renditet si një ndër katër nënindekset bazë të Indeksit të Konkurrueshmërisë Globale, dhe një nga dymbëdhjetë shtyllat kryesore të këtij indeksi.

Dymbëdhjetë shtyllat e Indeksit të Konkurrueshmërisë Globale klasifikohen në tre nënindekse kryesore të këtij indeksi. Këto tre nënindekse korrespondojnë realisht me fazat nëpër të cilat kalon zhvillimi i një vendi. Përveç tre fazave të paraqitura në tabelën e mësipërme (ekonomia e udhëhequr nga faktorët, ekonomia e udhëhequr nga eficientia dhe ekonomia e udhëhequr nga inovacioni) ekzistojnë edhe dy faza të tjera tranzitore të kalimit, nga faza e parë në fazën e dytë, dhe nga faza e dytë në fazën e tretë. Klasifikimi i ekonomive të ndryshme në njërin prej këtyre fazave, bëhet mbi bazën e indikatorëve të tillë si PBB/frymë, inovacioni dhe sofistikimi i biznesit etj.

Shqipëria, aktualisht, ndodhet në fazën e dytë, pra me një ekonomi të udhëhequr nga eficiency ekonomike, me fokus të veçantë tek shtyllat 6-10, edukimi i lartë dhe trajnimi, eficiency e tregut të mallrave dhe shërbimeve, eficiency e tregut të punës, zhvillimi i tregut financiar, zhvillimi teknologjik dhe madhësia e tregut. Në të njëjtën fazë si ekonomia shqiptare ndodhen edhe vende të tjera, si: Bosnja, Bullgaria, Kina, Ekuadori, Egjipti, Gjeorgjia, Guatemala, Indonezia, Xhamajka, Maqedonia, Mali i Zi, Rumania, Serbia, Tunizia, Ukraina etj. Ndërkohë, një pjesë e mirë e vendeve fqinje ose të rajonit, ndodhen një ose dy faza para vendit tonë, si për shembull: Kroacia, Italia, Turqia, Qipro, Greqia, Sllovenia etj.

Shqipëria vazhdon të ketë performancë të dobët, në pjesën më të madhe të indikatorëve të konkurrueshmërisë globale. Faktorët më problematik për të bërë biznes në Shqipëri janë korrupsioni, burokracia e tepruar qeveritare, skema tatimore, kriminaliteti, inflacioni, paqëndrueshmëria politike, infrastruktura, mungesa e kapaciteteve inovatore etj. Nga ana tjetër, Raporti mbi Indeksin e Inovacionit Global (GI)₂ përlloraget duke marrë në konsideratë dy nën-indekse kryesore, nën-indeksin e inputeve që përfshin institucionet, kapitalin human dhe kërkimin, infrastrukturën, sofistikimin e tregut dhe biznesit, si dhe nën-indeksin e outputeve, i cili përfshin outputet e dijes & teknologjisë, si dhe outputet krijuese. Secili prej këtyre elementëve specifikohet edhe në disa nënelementë të tjerë, më të detajuar. Po të krahasohet ecuria e progresit të bërë në drejtim të këtij indeksi gjatë periudhës kohore 2010-2014, rezultatet janë të pakënaqshme. Në vitin 2010, Shqipëria renditej në vend të 81/142, ndërkohë që, në vitin 2014, ajo renditet në vend të 94/144, pra 13 pozicione më poshtë se 4 vite më parë.

Qëllimi kryesor i këtij punimi është, që të analizojë në mënyrë të përmbledhur rolin e faktorëve të brendshëm organizativ, në zhvillimin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri. Me 'faktorë të brendshëm organizativ' (duke ju referuar asaj çfarë rekomandon literatura) do të kuptojmë strukturën organizative, kulturën organizative, stilin e lidhshimit, kualifikimin e burimeve njerëzore, implementimin e inovacionit dhe qasjen e organizatës ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit. Ekzistojnë disa arsye se pse studimi është fokusuar vetëm tek bizneset e mëdha. Së pari, bizneset e mëdha janë një kontribuues i rëndësishëm në PBB-në e vendit tonë. Së dyti, një pjesë e konsiderueshme e popullsisë është e punësuar në këto biznese të mëdha. Së treti, bizneset e mëdha janë potencialisht gjenerues shumë të suksesshëm të ideve të reja inovatore, si rezultat i kapaciteteve të tyre në burime financiare dhe njerëzore, gjë e cila ndikon pozitivisht në rritjen dhe zhvillimin ekonomik afatgjatë.

Disa nga objektivat kryesore të këtij punimi janë: Së pari, ky studim synon të analizojë gjendjen aktuale të biznesit të madh në Shqipëri, sa i përket kapaciteteve të këtij të fundit për të qenë gjithnjë i informuar dhe në kontakt me zhvillimet e reja, teknologjike ose jo teknologjike. Një nga dilemat kryesore që shtrohet në këtë rast është, nëse ekziston apo jo qartësia lidhur me koncepte të tilla si shpikje, teknologji, inovacion, modele inovacioni, tipe inovacioni etj. Shpesh këto koncepte përdoren në mjediset e biznesit si sinonime të njëra-tjetrës, tendencë e cila, realisht mund të pengojë zhvillimin e inovacionit. Së dyti, synohet që përmes përdorimit të metodave shkencore të hulumtimit, të identifikohen faktorët e brendshëm organizativ që ndikojnë në zhvillimin e inovacionit në biznes. Së treti, përmes këtij studimi synohet të ndërgjegjësohen kompanitë e mëdha në Shqipëri mbi domosdoshmërinë e investimit në inovacion, dhe në mënyrë të veçantë, të aplikojnë sa më shumë parime të Modelit të Hapur të Inovacionit, si një prej modeleve më bashkëkohore të zhvillimit të inovacionit.

² Raport vjetor mbi nivelin e inovacionit në shtete të ndryshme të botës, i cili përgatitet nga Johnson Cornell University, INSEAD (The business school for the World) dhe WIPO (Intellectual Property organization)

2. Inovacioni si përkufizim dhe klasifikimet e tij

Pavarësisht se të gjitha kompanitë mund të diskutojnë për inovacionin, vetëm disa prej tyre realizojnë brenda vetes inovacion, dhe akoma më pak arrijnë të kenë sukses prej tij. Si një ndër termat më të dëgjuar gjatë këtyre dekadave të fundit, inovacioni të krijon përshtypjen e një koncepti të vonë bashkëkohor. Por, pavarësisht se ky term është dhe do vazhdojë të mbetet koncept kyç i politikave ekonomike për shumë e shumë vite të ardhshme, zanafilla e tij daton diku në fillimet e LIIB-së, pikërisht përmes pionierit të konceptit të inovacionit teknologjik W. Rupert Maclaurin. Robertson (1974: 332) ka cituar përkufizimin e Zuckerman Committee (1968) ku, sipas së cilit, inovacioni nënkupton “një seri hapash teknik, industrial dhe tregtarë”. Vetëm një vit më vonë, Marquis e barzoi deri diku konceptin e inovacionit me progresin teknologjik, duke e përkufizuar atë si “një njësi të ndryshimit teknologjik”.

Gjatë kalimit kronologjik të përkufizimeve të inovacionit, vihet re tendenca e studiuesve për ta specifikuar dhe thelluar edhe më tej domethënien e këtij koncepti dhe natyrën e tij aplikative. Sipas Chesbrough (2006) inovacioni është forca dinamike, që ndryshon ekonominë e një vendi në epokën e globalizimit. Megjithatë, sipas tij, që të jemi sa më të saktë kur flasim për inovacionin, duhet të bëjmë që në fillim ndarjen ndërmjet konceptit tradicional të inovacionit dhe atij modern.

Nga ana tjetër, sipas Rogers (2003) inovacioni është një “ide, praktikë apo objekt, që perceptohet si diçka e re nga adoptuesit e saj”. Nga ana tjetër, sipas Schumpeter “inovacioni nënkupton aplikimin komercial ose industrial të një gjëje të re – një produkt i ri, proces ose metodë prodhimi e re; një treg i ri ose burime të reja furnitorësh etj.”. Një tjetër përkufizim mbi inovacionin është dhënë nga National Innovation Initiative Report (2004) sipas së cilit, inovacioni përshkruhet si ndërthurje ndërmjet shpikjes dhe thellimit të dijeve ekzistuese, duke çuar kështu drejt krijimit të vlerave të reja sociale dhe ekonomike.

Po t'i referohemi Raportit të Komisionit European (2004), inovacioni mbulon një gamë të gjerë aktivitetesh që ndihmojnë në përmirësimin e performancës së firmave, duke përfshirë implementimin e produkteve, shërbimeve, proceseve të shpërndarjes, proceseve të prodhimit, metodave të marketingut, metodave organizative të reja apo përmirësimit të ndjeshëm të atyre ekzistuese. Inovacioni, gjithashtu, është konsideruar, si projektimi, shpikja, zhvillimi dhe implementimi i produkteve, shërbimeve, proceseve, sistemeve dhe modeleve të reja organizacionale, me qëllim krijimin e vlerës së shtuar për konsumatorin dhe rritjen e përfitimeve financiare për firmën (Committee, Department of Commerce, Federal Register Notice, 2007).

Në mënyrë të ngjashme, në Raportin e OECD (2005) inovacioni përkufizohet si “procesi i implementimit të produkteve dhe proceseve të reja apo të përmirësuara në mënyrë të ndjeshme, i metodave të reja të marketingut apo praktikave të reja të biznesit etj.”. Sipas këtij raporti, ndër aktivitetet kryesore të inovacionit renditen aktivitetet me karakter shkencor, teknologjik, organizacional, financiar apo komercial, që implementojnë apo synojnë të implementojnë elementët e ndryshëm inovator/risitë në kompani. Gjatë këtij studimi, dy përkufizimet e fundit do të merren gjithnjë në konsideratë.

3. Metodologjia, metodat dhe instrumentet bazë të hulumtimit

Ky punim ka karakter vlerësues. Metodot bazë, sipas të cilave do të realizohet një analizë e tillë vlerësuese kanë të bëjnë me korrelacionin ndërmjet variabileve, si dhe analizën e regresionit. Një pjesë të rëndësishme të analizës zë krahasimi sinkronik dhe diakronik i rezultateve të

Indeksit të Konkurrueshmërisë Globale, gjatë periudhës kohore 2010-2014, me fokus të veçantë në ecurinë e biznesit shqiptar gjatë kësaj periudhe, në raport me veten dhe me vendet e tjera të rajonit dhe më gjerë. Instrumenti bazë i mbledhjes së të dhënave të studimit empirik është pyetësori.

4. Diskutimi i gjetjeve kryesore të studimit dhe rekomandimet përkatëse

Pjesa më e rëndësishme e këtij diskutimi, i përket, pikërisht, analizës që tenton t'i kthejë përgjigje pyetjeve bazë kërkimore të punimit, të cilat janë: Sa ndikojnë faktorët e brendshëm organizativ mbi nivelin e inovacionit, në kompanitë e mëdha në Shqipëri? A ndryshon influenca e këtyre faktorëve në varësi të pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë? Në mënyrë që të ndiqet një rrjedhë arsyetimi logjik, do t'i rikthehemi edhe njëherë, gjetjeve të analizës së regresionit dhe diskutimit të faktorëve të brendshëm organizativ, që shpjegojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në secilin ekuacion regresioni.

Problemi i parë lidhet me strukturën organizative

Strukturat tradicionale të Weber-it, Fayol apo Taylor mund të arrijnë efeciencën dhe perfeksionin në një mjedis të qetë dhe të ekuilibruar, por, në ditët e sotme, ku mjedisi është tepër dinamik, një strukturë aq e ngurtë kthehet në pengesë për suksesin e organizatës. Kjo vjen për shkak të karakteristikave të tyre si niveli i lartë i formalizmit, kontrolli i fortë, ndarja strikte e punëve në organizatë etj. Pa diskutim, që efecienca e organizatave të tilla rritet, sa herë flitet për kompani që prodhojnë një ose pak produkte të standardizuara, por në volume shumë të mëdha (ekonomia e shkallës).

Megjithatë, në ditët e sotme domosdoshmëria e diversifikimit të produkteve (mallra/shërbime), që ofrohen nga kompanitë e mëdha është një hap, deri diku i pashmangshëm, për shkak të rritjes së konkurrencës globale. Në këto rrethana, strukturat e ngurta klasike vështirësojnë procesin vendimmarrës, nuk nxisin bashkëpunimin dhe idetë kreative ndërmjet punonjësve, e për rrjedhojë, nuk sjellin zhvillim të inovacionit në organizatë (Takahashi & Takahashi, 2006). Ashtu si kundër ka pohuar Jensen et al (2007), strukturat organizative që nxisin komunikimin, dhe inkurajojnë të mësuarit në bazë të eksperiencës, përhapjen e njohurive, ndërveprimin, punën në grupe, zgjidhjen në grup të problemeve, rotacionin në punë etj., mund të kontribuojnë pozitivisht në performancën e kompanisë dhe aktivitetet e saj të inovacionit.

Pra, pak a shumë kërkohet ajo çfarë Mintzeberg (2003) e quan 'adhocracy', një strukturë organizative joformale, fleksibël dhe me kapacitet për t'iu përshtatur situatave të ndryshme të mjedisit dinamik, në të cilin operon. Me pak fjalë, është një strukturë organike, e cila fokusohet në grupe projektsh ad-hoc, dhe decentralizim të plotë të proceseve vendimmarrëse. Grupet e punës në situata të tilla janë ndërdisiplinore, me kufij të lëvizshëm ndërmjet departamenteve dhe nivel bashkëpunimi të fortë me konsumatorët.

Nga rezultatet e analizës së regresionit, struktura organizative rezultojnë të jetë problematike, në mënyrë të theksuar tek kompanitë me pronësi shqiptare të prodhimit. Karakteristikat e strukturave klasike të ngurta duket se gjejnë akoma mishërim në këto kompani prodhimi. Niveli i ulët i diversifikimit bën që një strukturë e tillë të mos konsiderohet joeficiente, por problemi qëndron tek aftësia e këtyre kompanive për të zhvilluar inovacionin dhe rritur

kapacitetet e tyre konkurruese në tregun ndërkombëtar. Dilema që lind natyrshëm në këtë rast është se cila do të ishte zgjidhja? Dhe për më tepër, a mund të flitet për një zgjidhje standarde, e cila ju kundërvihet pikërisht strukturave të ngurta dhe standardizimit organizacional?

Megjithatë, ekzistojnë të paktën tetë karakteristika kryesore të strukturave të udhëhequra nga inovacioni të cilat janë: 1) Gjenerimi i idesë inovatore, përkthimi në projekt konkret dhe difuzioni (përhapja e saj) brenda dhe jashtë organizatës; 2) Decentralizimi i vendimmarrjes dhe centralizimi i tyre sipas njësive funksionale të organizatës; 3) Nivel i ulët formalizmi ose formalizëm i sjelljeve organizative me rregulla dhe procedura për aktivitete inovacioni; 4) R&D profesionist, të grupuar sipas specializimit dhe ekspertizës; 5) Funksione të shpërndara në njësi menaxheriale; 6) Funksione dhe role të ndara sipas fushave, në çdo njësi organizative (por jo specifikim detyrash të ngurta); 7) Ekzistenca e grupeve të projekteve, por që koordinohen nga pikëpamja funksionale dhe jo nga departamentet; 8) Bashkëpunimi i fortë me konsumatorët, të cilët mund të propozojnë ide dhe të asistojnë në proceset e ndryshme inovatore të organizatës.

Në mënyrë të përmbledhur, këto tetë elemente do të grupoheshin në tre kategori kryesore: një analizë e detajuar e zinxhirit të vlerës së inovacionit, duke e konsideruar organizatën si një e tërë dhe jo si e ndarë në departamente, fleksibilitet dhe komunikim. Në rast se, këto karakteristika merren në konsideratë nga kompanitë e mëdha të prodhimit në Shqipëri, nivel i tyre i inovacionit mund të përmirësohet në mënyrë të ndjeshme në të ardhmen, pasi thjesht krijimi artificial i një departamenti R&D dhe inovacioni në strukturat ekzistuese nuk do të sillte realisht vlerë të shtuar për organizatën.

Problemi i dytë lidhet me stilin e lidhshimit në organizatë

Diskutimi mbi stilin e lidhshimit, që nxit inovacionin në organizatë është një diskutim sfidues edhe për kompanitë më të mëdha në botë, dhe jo vetëm për ato që operojnë në vendin tonë. Sfidat më të mëdha që ekzistojnë, është se si t'i shkëpusim menaxherët e kompanive nga qasja tradicionale e të menduarit mbi biznesin, dhe t'i orientojmë ata drejt qasjes bashkëkohore të të menduarit mbi inovacionin. Të menduarit mbi biznesin përfshin fakte logjike, arsyetim induktiv dhe deduktiv, kërkesën e provave për të vazhduar më tej, gjetjen e precedentëve në biznes, shpejtësi në vendimmarrje, alternativa të ngurta të tipit 'e drejtë' ose 'e gabuar', refuzim i ambiguitetit, insistim për rezultat në fund etj.

Nga ana tjetër, të menduarit në mënyrë inovatore nënkupton përdorimin e intuitës, arsyetimin abduktiv, shtrimin sistematik të pyetjes "Çfarë ndodhë nëse...?", mungesë totale varësie nga e kaluara, pasi nuk iu referohet fare eksperiencave të mëparshme apo fakteve, gjenerimi i shumë alternativave dhe jo thjesht 'e drejtë' apo 'e gabuar', ekziston gjithmonë një mënyrë më e mirë (koncepti i përmirësimit të vazhduar në teoritë e menaxhimit të cilësisë), ambiguiteti jo vetëm që nuk refuzohet, por, përkundrazi, pëlqehet, pasi krijon mundësinë për të shtruar pyetjen "çfarë ndodhë nëse...?", insistimi për të gjetur jo thjesht rezultatin, por, kuptimin e gjërave që bëhen (po aty: 4). Të gjitha këto tipare të sjellin në mendje lidhshimin transformues.

Nëse këta indikatorë, do të ishin marrë në konsideratë gjatë hartimit të pyetësorit për studimin e nivelit të inovacionit në biznesin, me siguri që lidhshimi do të kishte rezultuar faktor problematik në të katër kategoritë e kompanive të mëdha, që operojnë në vendin tonë. Megjithatë, shumica e karakteristikave të të menduarit të menaxherëve të kompanisë, me fokus në biznes dhe jo në inovacion, janë shfaqur në mënyrë evidente gjatë plotësimit të pyetësorëve nga ana e tyre.

³ Forma e të arsyetuarit, që kalon nga vëzhgimi tek formulimi i një hipoteze, e cila është përgjegjëse për vëzhgimin, me synim gjetjen e një shpjegimi. Sidoqoftë, në këtë lloj arsyetimi, premisa fillestare nuk garanton rezultatin përfundimtar.

Kapërcimi automatik nga të menduarit me fokus biznesin, drejt të menduarit me fokus inovacionin është një proces relativisht i vështirë, i cili kërkon një rol aktiv të liderit, dhe jo thjesht shpalljen nga ana e tij, të domosdoshmërisë për inovacion. Ky i fundit kërkon frymëzim dhe motivim, dhe jo mandatim apo urdhra të prerë menaxherial nga lart-poshtë. Shkuarja drejt të menduarit me bazë inovacionin, u krijon mundësinë liderëve të organizatave të mëdha në vend, të sjellin ide dhe energji të reja në organizatë dhe në këtë mënyrë të pasurojnë rolin e tyre prej lideri me vlerë të shtuar, për organizatën në tërësi. Në fund të fundit, detyra e liderit në organizatë është të mësojë stafin me idenë se “është më mirë të kërkosh falje për diçka që mund të ketë shkuar keq, sesa të kërkosh leje për diçka që mund të shkojë mirë”⁴. Stafit duhet motivuar të veprojnë dhe të sjellë risi në organizatë, dhe jo të ketë frikë për çdo lëvizje të bërë, apo të kërkohet leje për çdo hap që duhet hedhur.

Problemi i tretë lidhet me kulturën e organizatës

Rezultatet e studimit tregojnë, se ky faktor është problematik sidomos në kompanitë e mëdha të prodhimit ose shërbimit me pronësi shqiptare. Vetë kultura organizative është e lidhur ngushtë me strukturën e organizatës dhe stilin e lidhshimit në organizatë. Një tjetër sfidë që shtrohet sot, në rrafshin e diskutimeve kulturore të organizatës është, se si të kalohet nga kultura organizative tradicionale, drejt kulturës inovatore në organizatë? Një studim i vitit 2014, i realizuar nga “Strategy&” (e njohur më parë me emrin Booz& Company), tregon se si ky transformim duhet të përshkallëzohet në tre nivele kryesore, të cilat korrespondojnë me tre elementet kryesore të kulturës së organizatës. Pavarësisht, se flasim për kulturë organizative, në thelb kultura përfshin tërësinë e sjelljeve, të ndjesive dhe të të menduarit të individëve në organizatë. Për këtë arsye, ndryshimi nuk mund të përfshijë të gjithë organizatën njëkohësisht, pasi ai fillon në nivelin individual. Në këtë kuptim, ndryshimi duhet të fillojë nga ata individë që konstatohen, se kanë influencë tek pjesa tjetër e grupit. Zakonisht janë liderët e grupeve të ndryshme në organizatë, të cilët janë në fokus të këtyre ndryshimeve dhe, më pas, janë ata që e transmetojnë në njëjtën frymë ndryshimi edhe tek pjesa tjetër e grupit.

Problemi i katërt lidhet me burimet njerëzore në organizatë

Burimet njerëzore në organizatë janë një tjetër faktor shumë i rëndësishëm, që ndikon drejtpërdrejt në nivelin e inovacionit të organizatës. Në analizën e regresionit, pak më lart, pamë se burimet njerëzore rezultojnë problematike në mënyrë të theksuar tek kompanitë e shërbimit, qofshin ato me pronësi të huaj, të përbashkët apo shqiptare. Deri sa të arrihet në pikën, kur çdo punonjës të konsiderojë inovacionin si pjesë të pandashme të punës së vetë, çdo CEO i një kompanie të madhe në vend duhet minimalisht t’i shtrojë vetes pyetjen “Sa % e stafit tim i dedikohet vetëm R&D dhe inovacionit në organizatë?” Kjo shifër vlerësohet si një indikator fillestar shumë i mirë, për të kuptuar nëse një organizatë ka (apo jo) tendencë drejt zhvillimit, brenda vetes, të aktiviteteve të ndryshme të inovacionit.

Një tjetër element i rëndësishëm, që mund të shërbejë si indikator vlerësues i prirjes së punonjësve për të sjellë inovacion në organizatë, është network-u i tyre (KPMG 2013). Punonjësit me network të gjerë janë më të prirur për të bashkëpunuar dhe sjellë inovacion në organizatë, sesa punonjësit që mjaftohen me shoqërinë e kolegëve të zyrës.

⁴ “It’s better to ask for forgiveness than permission” konsiderohet si filozofia më e mirë që nxit stafin e një organizatë të sjellë inovacion dhe të provojë ide të reja në organizatë.

Për ta vazhduar më tej këtë diskutim, konsiderohet si faktor tejet pengues për inovacionin, aplikimi i ngurtë i “jo description” apo “jo specification” për secilin punonjës në organizatë. Ajo çfarë rekomandohet në ditët e sotme është, në një farë mënyre, “loja me role” brenda organizatës dhe rotacioni në punë, në mënyrë që secili ta provojë veten në pozicione të ndryshme, dhe të sjellë ide të reja aty ku ndihet më komod. Oraret e ngurta në punë konsiderohen gjithashtu në disfavor të inovacionit në organizatë. Mjaftojnë disa deadline që çdo punë të bëhet, atëherë kur duhet dhe ashtu siç duhet. Oraret e ngurta i transformojnë punonjësit në makineri prodhimi dokumentesh të pafundme, në mënyrë thujse mekanike, ndërkohë që mendja e tyre, në rrethana të tilla, nuk ka ndonjë probabilitet të lartë për të sjellë inovacion. Është detyra e liderit apo liderëve të organizatës, të mishërojnë tek punonjësit, filozofinë e të menduarit në perspektivë afatgjatë për organizatën.

Elementi tjetër, tejet i rëndësishëm për të nxitur punonjësit të kontribuojnë me ide inovatore në organizatë, është nxitja, inkurajimi dhe motivimi i tyre. Elementet e motivimit mund të jenë financiar ose jofinanciar. Punonjësit duhen bindur dhe inkurajuar për të sfiduar veten dhe të tjerët në organizatë dhe jo për të ruajtur status-quo-në e tyre të përhershme. Grupet e punës brenda organizatës duhet të shfrytëzojnë pozitivisht diversitetin që e karakterizon çdo organizatë. Një grup punë prej 5 financierësh të mbledhur së bashku, pavarësisht nivelit të lartë të ekspertizës, që mund të ketë secili prej tyre, vështirë se do të sillte ndonjë ide të jashtëzakonshme inovatore për organizatën.

Sipas të njëjtit studim të KPMG (2013), menaxherët dhe drejtuesit e burimeve njerëzore në organizatë luajnë një rol thelbësor, në përmirësimin e kapaciteteve inovatore të kompanisë. Është detyra e këtyre menaxherëve që të përcjellin në kohë, tek çdo punonjës, pritshmëritë që organizata mund të ketë ndaj një inovacioni të caktuar. Gjithashtu, është detyra e tyre të përforcojnë rëndësinë e aktiviteteve të inovacionit dhe outcomeve të tyre për organizatën, si dhe të aplikojnë skema vlerësimi dhe inkurajimi për punonjësit, në mënyrë që këta të fundit, të marrin nxitjen e duhur për të ndarë dhe zhvilluar me njëri-tjetrin ide të ndryshme, edhe nëse këto ide, në një moment mund të dështojnë.

Shpesh, vështirësia më e madhe e të pasurit sukses, gjatë sjelljes dhe implementimit të një ideje inovatore në organizatë, konsiston pikërisht në tendencën e stafit për të ruajtur status-quo-në, pra dëshira për ta bërë punën njësoj siç është mësuar ta bëjë dhe më parë. Kush do të ishte një zgjidhje e mundshme në këtë rast? Personalisht, mendoj se nëse adoptohet në organizatë një mënyre e re e të bërit të punës (qoftë ai inovacion teknologjik ose joteknologjik), atëherë mos lejo përdorimin e mënyrës së vjetër të të punuarit pasi, nëse punonjësve u jepet mundësia për të zgjedhur, ata për inerci do të zgjedhin opsionin e vjetër, si rrugë më të lehtë, duke çuar kështu në dështimin e procesit të implementimit të mënyrës së re.

Problemi i pestë, implementimi i suksesshëm i inovacionit në organizatë

Një pjesë e madhe e kompanive nuk dështojnë gjatë procesit të gjenerimit të ideve inovatore, por dështojnë në implementimin e suksesshëm të tyre në organizatë. Implementimi i suksesshëm i inovacionit në organizatë rezulton problematik, në mënyrë të dukshme tek kompanitë e prodhimit që operojnë në vendin tonë. Shpesh ka një ngatërresë ndërmjet termave “adoptim inovacioni” dhe “implementim inovacioni”. Në shumicën e rasteve, ndodh suksesshëm fenomeni i parë, por organizata dështon tek i dyti, pra, tek implementimi i inovacionit. Një shembull për ta kuptuar më mirë diferencën ndërmjet dy termave: Në rast se blen Iphone 6, ky përbën adoptim me inovacionin. Por, në rast se edhe pas disa muajve që keni bërë blerjen e Iphone 6-ës, ju vazhdoni dhe përdorni Iphone 4 apo 5, kjo do të thotë që ju keni dështuar në

procesin e implementimit të inovacionit, pasi thjesht blerja e tij nuk ka sjellë vlerë të shtuar në të përditshmen tuaj.

Klein & Sorra (1996) kanë diskutuar shumë vite më parë këtë fenomen, i cili vazhdon të mbetet problematik për shumicën e organizatave, edhe në ditët e sotme. Sipas tyre, dy faktorët kryesorë që kushtëzojnë suksesin e implementimit të inovacionit janë krijimi i klimës së duhur për implementimin e inovacionit, si dhe harmonizimi ndërmjet inovacionit që do të implementohet në organizatë dhe vlerave të punonjësve. Në vitin 2001, në bashkëpunim dhe me një autor të tretë (Conn), ata e zgjeruan modelin e tyre, duke iu shtuar dy elementëve të modelit të parë, edhe këto elemente të rëndësishme për implementimin e inovacionit: mbështetjen menaxheriale, disponueshmërinë e burimeve financiare, si dhe politikën dhe praktikën e duhura për implementimin e inovacionit në organizatë.

Në rastin e kompanive të mëdha në Shqipëri, të tre kategoritë e elementëve të mësipërm, kanë hapësirë dhe nevojë për përmirësim. Pavarësisht se, nga rezultatet e studimit, planifikimi i kujdesshëm i implementimit të inovacionit dhe trajnimi i duhur i stafit përpara procesit të implementimit të inovacionit, rezultojnë të jenë dy prej elementëve më shqetësues, nga tërësia e elementëve të këtij procesi, ka dhe plot elemente të tjerë nga kategoritë e mësipërme, të cilët kanë nevojë për përmirësim. Personalisht mendoj se, nëse faktorët e kategorisë së parë, pra faktorët organizacional (që fokusohen tek transformimi i kulturës organizative) zhvillohen në drejtimin e duhur, elementët e dy kategorive të tjera do të përmirësoheshin natyrshëm, ndërkohë që, e kundërta mund të rezultojë e vështirë për këto organizata. Si përfundim, tërësia e elementëve të analizuar më lart dhe përmirësimi i tyre përbën domosdoshmëri për implementimin e suksesshëm të inovacionit në organizatë dhe, ky i fundit, në bashkëpunim edhe me faktorët e tjerë të brendshëm organizativ, garantojnë suksesin dhe zhvillimin e inovacionit në organizatë.

Problemi i gjashtë, qasja ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit në organizatë

Pjesa e fundit e këtij diskutimi, i cili do të përbëjë edhe rekomandimet kryesore të punimit, do të diskutojë në detaje faktorin e shtatë të mjedisit të brendshëm organizativ, që kushtëzon zhvillimin e inovacionit në organizatë. Qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit mund të konsiderohet si një ndër faktorët më thelbësor të të gjithë procesit të sjelljes së një inovacioni në organizatë, implementimit të suksesshëm të tij, dhe vlerës së shtuar që sjell brenda saj. Pjesa përmblylëse në vijim, diskuton avantazhet dhe disavantazhet e Modelit të Hapur të Inovacionit, si dhe arsyet pse kjo qasje, pavarësisht, kritikave të shumta të bëra ndaj saj, duhet përqaftuar sa më parë nga kompanitë e mëdha në Shqipëri. Gjithashtu, kjo pjesë diskuton dhe arsyet pse ky faktor (qasja ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit) duhet konsideruar nga literatura si indikator më vete, në listën e indikatorëve matës të nivelit të inovacionit në organizatë, dhe jo thjesht si pjesë e kulturës organizative në përgjithësi.

Gjithsesi, Modeli i Hapur i Inovacionit ka filluar të diskutohet pas viteve 2000, dhe në këtë pikëpamje, është një qasje e re në radhën e teorive dhe diskutimeve mbi inovacionin. Për këtë arsye, shpesh implementimi i kësaj qasje nga studiues apo kompani të ndryshme është parë më skeptizëm, kundërshtime dhe kritika, duke favorizuar implementimin e qasjes së hershme të inovacionit të mbyllur. Megjithatë, pavarësisht kritikave, disavantazheve dhe skeptizmit të shfaqur ndaj kësaj qasje, për të cilat do të diskutohet në vijim, ajo në vetvete përmban shumë anë pozitive, të cilat në rast se implementohen nga kompanitë e mëdha në vendin tonë, do të zhvillonin ndjeshëm nivelin e tyre të inovacionit.

Ajo çfarë sugjeron Modeli i Hapur i Inovacionit nuk është një organizatë e hapur 100%, por një organizatë që balancon nivelin e hapjes së saj ndaj mjedisit të jashtëm, me nivelin e

mbylljes dhe R&D në mjedisin saj të brendshëm (Enkel, Gassman & Chesbrough, 2009). Pavarësisht kritikave të bëra ndaj këtij modeli mendoj, se disa nga parimet e tij mbeten tejet të rëndësishme për suksesin e organizatës. Për më tepër, në shumë nga studimet e bëra pas viteve 2003, (periudha kur u diskutua për herë të parë ky model), duket se kritikantët ndaj tij kanë qenë vetëm të tipit “çfarë nuk shkon në këtë model”, pa dhënë ndonjë kontribut real të tipit “si mund të përmirësohet ky model” në të ardhmen. Në këtë pikëpamje, kritikantët ndaj tij mendoj se duhen parë paksa me rezerva, pasi duke qenë një teori e re në tërësinë e teorive dhe studimeve të inovacionit, ajo ka nevojë të zhvillohet më tej si teori, në drejtim të implementimit të suksesshëm të parimeve të saj në organizatë, në drejtim të indikatorëve të matjes së suksesit të saj etj. Kritikantët “e thata” në drejtim të saj, përveçse e dëmtojnë si qasje, nuk sjellin ndonjë progres në të, për sa kohë nuk sjellin rekomandime konkrete të mënyrës se si kjo teori mund të përmirësohet në të ardhmen.

Është e rëndësishme të theksojmë faktin, që, pavarësisht se për efekt qartësie të këtij diskutimi, elementët që kushtëzojnë inovacionin në organizatë po diskutohen njëri pas tjetrit, ata janë ngushtësisht të lidhur me njëri-tjetrin dhe të gjithë bashkë nxisin ose pengojnë zhvillimin e inovacionit. Pra, në një farë mënyrë, zhvillimi apo moszhvillimi i njërit prej këtyre faktorëve, direkt ose indirekt influencon edhe faktorët e tjerë. Faktori i fundit që do të trajtohet në këtë diskutim, i lidhur ngushtë me faktorët e tjerë të mjedisit të brendshëm organizativ (i cili shërben edhe si indikator i nivelit të inovacionit në organizatë), është tërësia e burimeve financiare të organizatës që shkon në funksion të inovacionit.

Burimet financiare të organizatës që shkojnë për R&D dhe inovacion

Burimet financiare janë konsideruar, në një pjesë të mirë të rasteve, si faktori kryesor që pengon kompanitë të zhvillojnë inovacionin në organizatë. Megjithatë, siç e kemi përmendur dhe më lart, shpenzimet vjetore që shkojnë për R&D dhe inovacion, jo domosdoshmërisht garantojnë zhvillim të inovacionit në organizatë dhe rritje të performacës së saj. Kujtojmë këtu rastin e Volkswagen-it, që është kompania numër 1 në botë sa i përket shifrave të investuara në inovacion, por nuk është kompania më inovatore në botë, pasi këtë status e gëzon Apple. Ajo çfarë e dallon Apple nga kompanitë e tjera, është zhvillimi i aftësive inovatore tek punonjësit e vet.

Sidoqoftë, kompanitë e mëdha në vendin tonë nuk mund të krahasohen me kompanitë më të njohura në botë, si Apple apo Samsung, në drejtim të investimit në inovacion, pasi ato prej viteve kanë investuar shuma kolosale në drejtim të inovacionit dhe, tashmë, 1000 Euro më shumë apo 1000 Euro më pak investim në drejtim të tij nuk sjell ndonjë ndryshim në nivelin e inovacionit të tyre. Në të kundërt, në rastin e kompanive të mëdha që operojnë në vendin tonë, çdo investim financiar në funksion të inovacionit mund të ndikojë pozitivisht në nivelin e përgjithshëm të inovacionit në to.

Në përmbyllje të këtij diskutimi, ndryshimi duhet të fillojë që nga kultura organizative (një kulturë më e hapur ndaj bashkëpunimit me palët e tjera jashtë organizatës) si dhe mbështetja e liderit, dhe sidomos, e liderit ekzekutiv (motivimi dhe inkurajimi i atyre që sjellin ide të reja në organizatë, si dhe atyre që iniciojnë bashkëpunime të organizatës me partner jashtë saj, në funksion të inovacionit). Gjithashtu, kërkohet rritja e numrit të stafit të organizatës që merren vetëm me R&D (krijim network-u në funksion të zhvillimit të inovacionit), rritja e financimit të organizatës në funksion të trajnimit të stafit për aktivitete inovacioni dhe përshtatja me zhvillimet më të reja të shkencës, teknologjisë dhe inovacioneve të tjera joteknologjike etj.

Rëndësi e veçantë i duhet kushtuar edhe procesit të implementimit të inovacionit në organizatë, pasi sado të suksesshëm të jenë elementët e përmendur deri tani, nëse faza e implementimit dështon, atëherë çdo investim i mëparshëm do të përbënte vetëm kosto për organizatën. Por, ndoshta, faktori që do t'i lehtësonte të gjithë faktorët e mëparshëm do të jetë përfaqimi të paktën i disa prej parimeve të Modelit të Hapur të Inovacionit, në organizatat e mëdha që operojnë në vendin tonë. Në një periudhë kur koncepti i monopolizimit të dijes është tashmë i pamundur, ndoshta hapja ndaj saj përbën një mundësi për më shumë inovacion dhe sukses.

5. *Konkluzione*

Duke marrë si shtysë fillestare parametrat e Shqipërisë sipas Indeksit të konkurrueshmërisë Globale si dhe Indeksin Global të Inovacionit, ky studim ka pasur si qëllim, analizimin në nivel firme, të zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha që operojnë në Shqipëri, si dhe të faktorëve të brendshëm organizativ, që ndikojnë mbi nivelin e inovacionit në këto kompani. Ky studim është shtrirë në 234 kompani të mëdha (prodhim/shërbimi) në Shqipëri. Në punim janë parashtruar dy hipoteza kryesore: 1. Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri. 2. Influenca e këtyre faktorëve ndryshon në varësi të pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë.

Me synim testimin e këtyre dy hipotezave, është shtjelluar një kuadër i plotë teorik, i shtrirë në dy kapituj, i cili trajton në mënyrë të detajuar përkufizimet e inovacionit, tipat e tij (inovacion në produkt, inovacion në burime njerëzore, inovacion në marketing, inovacion në procese apo inovacion në model biznesi), llojet e aktiviteteve si dhe modelet bazë të inovacionit (Modeli i Mbyllur i Inovacionit vs Modeli i Hapur i Inovacionit) që dominojnë sot në biznes. Gjithashtu, janë trajtuar faktorët e brendshëm organizativ, të cilët, bazuar në literaturën e shfrytëzuar, rezultojnë faktorë kushtëzues të nivelit të zhvillimit të inovacionit në organizatë. Këta faktorë lidhen kryesisht me kulturën organizative, strukturën organizative, stilin e lidhshimit, burimet njerëzore, procesin e implementimit të inovacionit, si dhe, me qasjen e organizatës ndaj parimeve të Modelit të Hapur të Inovacionit.

Gjithashtu, në funksion të testimit të hipotezave, përmes metodave statistikore (analiza faktoriale, analiza e regresionit etj.) është bërë i mundur përpunimi i të dhënave dhe nxjerrja e rezultateve, në lidhje me nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri, si dhe identifikimi i faktorëve që kushtëzojnë zhvillimin e tij, në varësi të pronësisë së kompanisë dhe llojit të aktivitetit ekonomik. Bazuar në analizën e regresionit, faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri, por influenca e këtyre faktorëve ndryshon në varësi të pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë.

Rezultatet kryesore të studimit tregojnë se, së pari, niveli i inovacionit në kompanitë e mëdha që operojnë në Shqipëri është akoma në shifra modeste dhe ky nivel varet në mënyrë të drejtpërdrejtë nga faktorët e brendshëm organizativ. Së dyti, një nga gjetjet më interesante të këtij hulumtimi lidhet me faktin se mënyra përmes së cilës ne kryejmë matjen e nivelit të inovacionit në organizatë (indikatori që zgjedhim për të realizuar këtë matje, nga lista e indikatorëve të inputeve) deri diku, ndikon në llojin e faktorëve shpjegues të nivelit të inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

Së treti, struktura organizative, kultura organizative, implementimi i inovacionit dhe qasja ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit, janë faktorët kryesorë që ndikojnë mbi nivelin e zhvillimit

të inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit me pronësi shqiptare. Ndërkohë, stili i lidërshiptit, kultura organizative dhe struktura e organizatës kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit me pronësi të huaj ose të përbashkët. Nga ana tjetër, stili i lidërshiptit, burimet njerëzore, kultura organizative dhe Qasja ndaj Modelit të Hapur të inovacionit, janë faktorët me më tepër influence mbi nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të shërbimit me pronësi shqiptare. Dhe, së fundmi, burimet njerëzore, implementimi i inovacionit dhe qasja ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të shërbimit me pronësi të huaj ose të përbashkët.

Si përfundim, zhvillimi i inovacionit mbetet sfidë e rëndësishme për kompanitë e mëdha që operojnë në Shqipëri, në mënyrë të theksuar për kompanitë me pronësi shqiptare. Në epokën e ekonomisë së dijes dhe dijes së transferueshme, përvetësimi nga ana e këtyre kompanive i pikëpamjeve bashkëkohore mbi strukturën organike, lidërshiptin transformues, udhëheqjen me fokus inovacionin, si dhe hapjen ndaj mjedisit të jashtëm dhe bashkëpunimit me partnerët dhe konsumatorët, me synim projektet e përbashkëta për R&D dhe inovacion, do t'i ndihmojë ato në rritjen e kapaciteteve inovatore dhe konkurruese. Në fund të fundit, ajo çfarë është e rëndësishme të kuptojë çdo kompani ka të bëjë me faktin, se inovacioni nuk është një destinacion i fundmë, por një gjendje e vazhdueshme mospajtimi me status-quo-në e organizatës.

Bibliografia

- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting nga Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. dhe West, J. (2006) "Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation," Oxford: Oxford University Press
- Enkel, E., Gassman, O. & Chesbrough, H. (2009) Open R&D and Open Innovation: exploring the phenomenon, *R&D Management*, 39 (4), 311-316.
- European Commission. (2008). *Science, Technology, and Innovation in Europe*. Eurostat Pocketbooks.
- Jensen, M.B, Johnson, B., Lorenz, E., dhe Lundvall, B.A (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36 (5), 680-693.
- Jensen, T. B. dhe Aanestad, M. (2007). How Healthcare Professionals Make Sense of an Electronic Patient Record Adoption. *Information Systems Management*, 24(1), 26-32.
- Klein, J. J & Sorra, J. S (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1055-1059
- Klein, K. J; Conn, A. B dhe Sorra, J. S (2001). Implementing computerized technology: An organization analyses. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 811-824
- KPMG (2013). HR as a driver for organizational innovation. Marrë më Shkurt 2, 2014 nga: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/hr-driver-organizational-innovation-v2.pdf>
- National Innovation Initiative (2004) '21st Century Working Group'
- National Science Foundation. n.d.. Survey methodology and questionnaires, (2001) *Information technology innovation survey*. Obtained nga L. Rausch at NSF, 14
- OECD (1991, 2000, 2006, 2009). *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation: Reported in National Strategy for Science, Technology and Innovation, Towards an identification of regional innovation systems*. Final Report.
- OECD (2005), *Oslo Manual*, 3rd Edition Paris, Francë
- OECD (2006) *Policy Roundtables: Competition, Patents and Innovation*, 1-45
- OECD (2008) *Manuali i Oslos*, Paris, Francë
- Robertson, R. (1974). "Innovation management", *Management Decision Monograph*, 12 (6), 330-339.

- Rogers, E. (2003). Diffusion of Innovations, Fifth Edition 2003, Free Press: New York
- Strategy& (2015). Most innovative companies. Marrë më Shkurt 2, 2015 nga: <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/whatwethink/innovation1000/top-innovators-spenders#/tab-2014>
- Strategy& (2014). A Perspective on Organizational Culture. The Katzenbach Center. Marrë më Nëntor 21, 2014 nga: <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand-Perspective-on-Organizational-Culture.pdf>
- Takahashi, S. & Takahashi, V. (2006). Gestão de inovação de produtos. Rio de Janeiro, Campus-Elsevier.