

FAKTORËT E BRENDSHËM ORGANIZATIV QË KUSHTËZONJË ZHVILLIMIN E INOVACIONIT NË BIZNES (ANALIZË E KOMPANIVE TË MËDHA NË SHQIPËRI)

Besarta Vladi

Dorëzuar
Universitetit European të Tiranës
Shkollës Doktorale

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

Udhëheqës Shkencor: Prof. Dr. Adrian Civici

Numri i fjalëve: 58,331

Tiranë, Qershor 2015

© DEKLARATA E AUTORESISË

Ky material nuk është prezantuar më parë në këtë institucion dhe as në ndonjë institucion tjetër të ngjashëm me të. Mënyra e mbledhjes, përpunimit dhe analizimit të të dhënave të këtij punimi është krejtësisht origjinale dhe objektive.

ABSTRAKT

*“Nuk ka rëndësi shuma e parave të shpenzuara për R&D dhe inovacion,
por mënyra si janë shpenzuar këto para”*

Barry Jaruzelski (Booz& Company)

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

ABSTRACT

***"It doesn't matter what amount of money you spend on R&D and innovation,
but how the money was spent"***

Barry Jaruzelski (Booz& Company)

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.

FALENDERIME

Falenderim dhe mirënjohje e thellë për udhëheqësin shkencor, Prof. Dr. Adrian Civici, i cili me durimin dhe këshillat e tij të pakursyera, më ka mbështetur dhe motivuar gjatë gjithë kohës, që nga momenti i përzgjedhjes së kësaj teme e deri në momentin e finalizimit të saj.

Falenderim dhe mirënjohje administratorit të UET, Z. Henri Çili, për ofrimin e bursës së studimeve doktorale si dhe për vënien në dispozicion të kohës së nevojshme dhe faciliteteve të tjera, për realizimin në kohë të këtij studimi.

Falenderim i singertë për kolegët Aranit Shkurti PhD, Prof. Asoc. Dr. Ermira Qosja, Esmeralda Shehaj PhD, Erika Melonashi PhD, Prof. Asoc. Dr. Eniel Ninka, Dr. Teuta Xhindi, Prof. Asoc. Dr. Arbi Agalliu, Prof. Asoc. Dr. Kreshnik Bello, Avis Andoni Doktorante, për këshillat dhe rekomandimet e tyre të vjera.

Falenderim stafit të Drejtorisë së Përgjithshme të Tatimeve si dhe stafit të Drejtorisë së Markave dhe Patentave për bashkëpunimin dhe vënien në dispozicion të informacioneve dhe të dhënave të nevojshme për kompanitë e përfshira në këtë studim.

Falenderime të përzemërta familjes dhe të fejuarit tim për mbështetjen e vazhdueshme morale.

Pa mbështetjen tuaj ky punim nuk do të ishte i mundur!

PËRMBAJTJA

KAPITULLI I: HYRJE	1
1.1 Parathënie	1
1.2 Shtrimi i Problemit	3
1.3 Pyetjet kërkimore dhe hipotezat bazë	14
1.4 Debati aktual mbi problematikën e zgjedhur	14
1.5 Përmbledhje e shkurtër e literaturës, avantazhet/kufizimet e saj.....	16
1.6 Përshkrim i shkurtër i metodologjisë dhe metodave të hulumtimit.....	17
1.7 Shpjegim i shkurtër i strukturës së punimit.....	17
1.8 Përmbledhje e kapitullit.....	19
PJESA E PARË: KUADRI TEORIK	20
KAPITULLI II: INOVACIONI NË BIZNES DHE MENAXHIMI I TIJ	20
2.1 Ekonomia e dijes, inovacioni dhe konkurrueshmëria globale	20
2.2 Inovacioni si përkufizim dhe klasifikimet e tij	23
2.3 Diferenca ndërmjet shpikjes, teknologjisë dhe inovacionit	27
2.4 Tipet e inovacionit.....	29
2.4.1 Inovacioni në Produkt (mallra/shërbime).....	29
2.4.2 Inovacioni në proçese biznesi	30
2.4.3 Inovacioni në marketing	31
2.4.4 Inovacioni në model biznesi (organizacional)	31
2.5 Modelet bazë të inovacionit	32
2.5.1 Modeli i mbyllur i inovacionit: avantazhet/disavantazhet	33
2.5.2 Modeli i hapur i inovacionit: avantazhet/ disavantazhet.....	34
2.6 Inovacioni në kompanitë e mëdha VS inovacioni në SME	37
2.7 Inovacioni në sektorin e prodhimit VS inovacioni në sektorin e shërbimeve ..	42
2.8 Pronësia e kompanisë dhe niveli i inovacionit në organizatë.....	48
2.9 Përmbledhje e kapitullit.....	49
KAPITULLI III: FAKTORËT E BRENDSHËM ORGANIZATIV QË KUSHTËZONJË ZHVILLIMIN E INOVACIONIT	51
3.1 Menaxhimi i inovacionit në nivel biznesi.....	51
3.2 Analizë e faktorëve që nxisin inovacionin në biznes	55
3.2.1 Struktura organizative dhe inovacioni	59
3.2.2 Burimet njerëzore dhe inovacioni	60
3.2.3 Stili i lidershit, vendimmarrja dhe inovacioni.....	61
3.2.4 Kultura organizative dhe inovacioni.....	63
3.3 Analizë e faktorëve që ndikojnë në implementimin e inovacionit në biznes...	65
3.3.1 Modeli origjinal i ‘Efektivitetit të Implementimit të Inovacionit’.....	65
3.3.2 Efektiviteti i Implementimit të Inovacionit (versione të zgjeruara të modelit)	67
3.4 Indikatorët e matjes së nivelit të inovacionit	70
3.4.1 Matja e inovacionit në nivel nacional VS nivel biznesi	72
3.4.2 Patentat si mënyrë e matjes së impaktit të inovacionit	75

3.5	Përmbledhje e kapitullit.....	79
PJESA E DYTË: STUDIMI EMPIRIK		80
KAPITULLI IV: METODOLOGJIA E KËRKIMIT		80
4.1	Shfrytëzimi i kuadrit teorik në funksion të realizimit të studimit empirik	80
4.2	Burimet e informacionit	82
4.3	Popullata dhe kampionimi i studimit.....	83
4.4	Metodologjia, metodat dhe instrumentet bazë të hulumtimit.....	85
4.5	Mbledhja e të dhënave dhe përpunimi i tyre	85
4.5.1	Pyetësi	85
4.5.2	Pyetësi Pilot.....	86
4.5.3	Përpunimi i të dhënave	87
4.6	Vështirësitë e hasura gjatë mbledhjes së të dhënave në terren	90
4.7	Përmbledhje e kapitullit.....	91
KAPITULLI V: ANALIZA E TË DHËNAVE EMPIRIKE.....		92
5.1	Të dhëna statistikore rreth kompanive të përfshira në studim	93
5.2	Faktorët e brendshëm organizativ dhe inovacioni në kompanitë e mëdha në Shqipëri.....	96
5.2.1	Filozofia e organizatës, vendimmarrja dhe struktura organizative.....	96
5.2.2	Lidershipi, kultura organizative dhe inovacioni.....	102
5.2.3	Parashikimi dhe menaxhimi i rezistencës konsumatore	108
5.2.4	Shpikja, teknologjia dhe inovacioni	110
5.2.5	Burimet e informacionit dhe inovacioni.....	113
5.2.6	Llojet dhe aktivitetet dominuese të inovacionit.....	115
5.2.7	Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe inovacioni në organizatë	133
5.2.8	Burimet financiare dhe inovacioni.....	138
5.2.9	Implementimi i Inovacionit	142
5.2.10	Qasja e organizatës ndaj modelit të hapur të inovacionit	144
5.3	Analiza e regresionit dhe korrelacioni ndërmjet variablave	148
5.4	Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit & testimi i hipotezave	176
KAPITULLI VI: DISKUTIME, KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME.....		178
6.1	Diskutimi i gjetjeve kryesore të studimit dhe rekomandimet përkatëse.....	178
6.2	Kontributet e studimit, limitet, & perspektiva e thellimit të tij në të ardhmen	206
6.3	Konkluzione përfundimtare	210
BIBLIOGRAFIA.....		213
ANEKSE		222

LISTA E TABELAVE, GRAFIKËVE DHE FIGURAVE

Lista e Tabelave

Tabela Nr. 1 - Struktura e Indeksit të Konkurrueshmërisë Globale.....	6
Tabela Nr. 2 - Renditja e Shqipërisë sipas shtyllave të Indeksit të Konkurrueshmërisë Globale	8
Tabela Nr. 3 - Indeksi Global i Inovacionit/ Shqipëria.....	10
Tabela Nr. 4 - Indikatorët e biznesit sipas Doing Business.....	12
Tabela Nr. 5 - Kalimi nga ideja fillestare tek implementimi i inovacionit në biznes	27
Tabela Nr. 6 - Kontributi i sektorëve ekonomik në PBB-të e vendeve të zhvilluara 10', 12', 14'	43
Tabela Nr. 7 - Indikatorët e matjes së inovacionit sipas gjeneratave	71
Tabela Nr. 8 - Indikatorët e matjes së inovacionit në nivel nacional	72
Tabela Nr. 9 - Matja e inovacionit në nivel firme.....	74
Tabela Nr. 10 - Burimi i informacionit për inovacionin	114
Tabela Nr. 11 - Interpretim statistikor i llojeve të inovacioneve të realizuara nga kompanitë e mëdha në Shqipëri gjatë periudhës 2011-2013	117
Tabela Nr. 12 – Burimi i zhvillimit të inovacioneve të implementuara në kompani	119
Tabela Nr. 13 - Përmbushja e objektivave të inovacionit gjatë periudhës 2011-2013	124
Tabela Nr. 14 - Faktorët e perceptuar nga menaxherët si pengues të inovacionit	129
Tabela Nr. 15 - Indikatorët e aplikuar për matjen e inovacionit.....	131
Tabela Nr. 16 - Shpenzimi si % ndaj shitjeve për produkte të reja ose të përmirësuara 2011-13, të reja së paku për tregun vendas.....	139
Tabela Nr. 17 - Disponueshmëria e burimeve financiare për inovacion.....	141
Tabela Nr. 18 - Indikatorët e faktorëve të brendshëm organizativ që kushtëzojnë nivelin e inovacionit në organizatë (përmbledhje e rezultateve të analizës faktoriale)	151
Tabela Nr. 19 - Përmbledhje e rezultateve të analizës cross-tabulation (Niveli i inovacionit*sektori (cross-tabs)	153
Tabela Nr. 20 - Niveli i inovacionit*Lloji i pronësisë së kompanisë (cross-tabs).....	153
Tabela Nr. 21 - Kombinimi i variablit të varur (sipas 4 indikatorëve) me secilin nga variablat e pavarur	155
Tabela Nr. 22 - Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit – Mënyra I	156
Tabela Nr. 23 - Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit – Mënyra II	163
Tabela Nr. 24 - Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit – Mënyra III	167
Tabela Nr. 25 -Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit – Mënyra IV.....	172
Tabela Nr. 26 - Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit (Mënyrat I-IV) .	177

Lista e Grafikëve

Grafiku Nr. 1 - Përvoja e punës në kompani, e menaxhervë të përfshirë në studim	94
Grafiku Nr. 2 - Pozicioni në kompani i menaxherëve të përfshirë në studim.....	94

Grafiku Nr. 3 - Niveli i arsimimit të menaxherëve të përfshirë në studim	95
Grafiku Nr. 4 - Ndarja e kompanive të përfshira në studim sipas pronësisë	95
Grafiku Nr. 5 - Filozofia & vendimmarrja në organizatë	98
Grafiku Nr. 6 - Karakteristikat e strukturës organizative në kompanitë e mëdha	101
Grafiku Nr. 7 - Roli i menaxherëve në nxitjen e inovacionit në organizatë	103
Grafiku Nr. 8 - Perceptimi i menaxherëve për R&D dhe Inovacionin	104
Grafiku Nr. 9 - Kultura e punës dhe qasja ndaj inovacionit në organizatë	106
Grafiku Nr. 10 - Deri në çfarë mase organizata juaj ndjek/aplikon praktikat e mëposhtme?	108
Grafiku Nr. 11 - Lidhja teknologji-proçese-strategji biznesi në organizatë	110
Grafiku Nr. 12 - Shpikja, inovacioni dhe teknologjia	112
Grafiku Nr. 13 - Burimi i informacionit për inovacionin	114
Grafiku Nr. 14 - Llojet e inovacioneve të realizuara nga kompanitë e mëdha në Shqipëri gjatë periudhës 2011-2013	116
Grafiku Nr. 15 - Inovacion i plotë ose inovacion i pjesshëm	118
Grafiku Nr. 16 - Produktet e reja ose të përmirësuara në raport me produktet e pandryshuara gjatë periudhës kohore 2011-2013	120
Grafiku Nr. 17 - Kompania ka lançuar gjatë 2011-2013 praktika të reja biznesi	122
Grafiku Nr. 18 - Inovacioni në marketing gjatë periudhës 2011-2013	123
Grafiku Nr. 19 - Përfshirja e kompanive në aktivitetet e inovacionit 2011-2013	125
Grafiku Nr. 20 - Perceptimi i ndikimit të krizës në investimet në inovacion	132
Grafiku Nr. 21 - Kualifikimi i burimeve njerëzore dhe inovacioni në organizatë	133
Grafiku Nr. 22 - Organizata inkurajon, shpërblen sipërmarrësit e riskut	134
Grafiku Nr. 23 - Interesi që shfaqin punonjësit për inovacionin në organizatë	135
Grafiku Nr. 24 - Stafi i kompanisë që merret drejtpërdrejt me inovacion	137
Grafiku Nr. 25 - Paratë në funksion të projekteve të veçanta të inovacionit	138
Grafiku Nr. 26 - Faktorët që pengojnë financimin e aktiviteteve të inovacionit	140
Grafiku Nr. 27 - Proçesi i implemetimit të inovacionit në organizatë	143
Grafiku Nr. 28 - Qasja e organizatës ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit	146

Lista e Figurave

Figura Nr. 1 - Shtyllat e Indeksit të Konkurrueshmërisë Globale për Shqipërinë	7
Figura Nr. 2 - Modeli i Mbyllur i Inovacionit	34
Figura Nr. 3 - Modeli i Hapur i Inovacionit	36
Figura Nr. 4 - Modeli origjinal i efektivitetit të implementimit të inovacionit	65
Figura Nr. 5 - Modeli final i Implementimit të Inovacionit	67
Figura Nr. 6 - Modeli i zgjeruar i Sawang	69

KAPITULLI I: HYRJE

1.1 Parathënie

“Innovate or die (Inovo ose vdis)”

Getz & Robinson (2003)

Fenomeni i konkurrencës ekonomike globale, i cili sa vjen dhe bëhet gjithnjë e më i ashpër dhe agresiv, nuk përbën më një ngjarje të re ekonomike, politike apo sociale. Kur flitet për konkurrencë ndërkombëtare, theksi sipas Porter (2008) duhet vendosur tek aftësia për të siguruar një pozicion të përshtatshëm dhe të vazhdueshëm në tregun ndërkombëtar. E thënë thjeshtë, konkurrencë do të thotë aftësia për të depërtuar me mallrat dhe shërbimet e brendshme në tregun ndërkombëtar. Një nga faktorët më të rëndësishëm që ndikon në përmirësimin e aftësive konkurruese të një vendi në ditët e sotme është inovacioni.

Si përkufizim, me termin *‘inovacion’* Rogers (2003) i referohet “një ideje, praktike apo objekti që perceptohet si diçka e re nga adoptuesit e saj”. Nga ana tjetër, po të mbajmë në konsideratë përkufizimin e Klein, Conn & Sorra (2001) mbi inovacionin, të cilët pohojnë se inovacioni nënkupton teknologji ose praktikë e cila përdoret për herë të parë nga një organizatë e caktuar, pavarësisht nëse organizata të tjera e kanë përdorur më herët këtë teknologji apo praktikë, do të jetë e qartë edhe ajo çfarë do të kuptohet me inovacion gjatë gjithë kohës në këtë punim.

Kur flasim për ekonominë Shqiptare, raporti eksport-import është dominuar pothuajse gjithmonë prej këtij të fundit, fakt ky që tregon se biznesi shqiptar akoma nuk e ka arritur forcën dhe zhvillimin e duhur për të përballuar me sukses konkurrencën globale dhe tregun ndërkombëtar. Strategjitë e konkurrencës janë të ndryshme dhe përmirësimi i aftësive konkurruese mund të realizohet përmes shumë mënyrave. Një

prej mënyrave më të suksesshme në ditët e sotme konsiderohet trajtimi me prioritet i inovacionit në biznes, si nga vendim-marrësit qeveritarë, ashtu edhe nga vetë biznesi.

Qëllimi kryesor i këtij punimi është që të analizojë rolin e faktorëve të brendshëm organizativ në zhvillimin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri, gjatë periudhës kohore 2011-2013. Ekzistojnë disa arsye se pse studimi është fokusuar vetëm tek bizneset e mëdha. Së pari bizneset e mëdha janë një kontribues 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.

Instanca të ndryshme ndërkombëtare si Banka Botërore, Forumi Ekonomik Botëror, EUROSTAT apo instanca kombëtare si INSTAT, Ministria e Ekonomisë, Ministria e Financave, Ministri për Inovacion dhe Administratë Publike, institute të ndryshme kërkimore si Instituti Agenda etj., publikojnë raporte sistematike përsa i përket nivelit të ulët të inovacionit në vendin tonë. Por, një studim i thelluar i cili analizon shkaqet e mundshme të një niveli të ulët të zhvillimit të inovacionit në nivel biznesi, me fokus të veçantë tek implementimi i inovacionit, si dhe sintetizimi i mënyrave për nxitjen dhe përmirësimin e tij në të ardhmen, do të ishte në interes të shumë palëve, qofshin ata aktorët politik, grupet e biznesit, konsumatorët etj.

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.

1.2 Shtrimi i Problemit

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.

Nëse deri para pak vitesh vendet dalloheshin nga njëra-tjetra në varësi të zhvillimit të tyre ekonomik-social, të njohura ndryshe si vende të zhvilluara ose vende në zhvillim, tashmë diferenca ndërmjet tyre bëhet përmes indikatorit të zhvillimit të inovacionit, pra vende të pasura në inovacion ose vende të varfra në inovacion. Raporti i përvitshëm i Forumit Ekonomik Botëror mbi Konkurrueshmërinë Globale, përmes

pasqyrimin të zhvillimit ekonomik dhe kapaciteteve konkurruese të shteteve të ndryshme të botës, bën të mundur realizimin e një analize krahasuese ndërmjet këtyre shteteve.

Konkurrueshmëria apo aftësia konkurruese e një vendi në këtë raport përkufizohet si “tërësia e institucioneve, politikave dhe faktorëve që kushtëzojnë nivelin e produktivitetit të një vendi” (Raporti i Konkurrueshmërisë Globale 2013-2014: 4). Ekzistojnë 12 shtylla kryesore të matjes së konkurrueshmërisë globale. Pavarësisht se këto shtylla do të shpjegohen njëra pas tjetrës, në fakt ndërveprimi i tyre është jetik për kapacitetet konkurruese të një vendi, dhe mos zhvillimi i njëres prej shtyllave mund të jetë rezultat i mosfunksionimit të dy a më shumë shtyllave të tjera.

Shtylla e parë, *Institucionet*, nënkupton semjedisi institucional dhe cilësia e këtyre institucioneve ndikon në mënyrë të ndjeshme në aftësitë konkurruese të një vendi. Këtu bën pjesë jo thjesht rregullimi ligjor i tyre, por edhe niveli i burokracisë, efektiviteti i përmbushjes së aktiviteteve, prania ose mungesa e korrupsionit, mungesa e transparencës së tyre, aftësia e menaxhimit të financave publike, etj. Shtylla e dytë është *Infrastruktura* (rrugët, portet, aeroportet), e cila shërben si pikë ndërlidhëse mes rajoneve të ndryshme të një vendi. Shkurtimi i distancës kursen kohë dhe nxit nivelin e bashkëpunimit ndërsektorial në një vend. Gjithashtu, rrjeti i shpërndarjes së elektricitetit, ujit, apo telekomunikacionit kushtëzon nivelin e konkurrueshmërisë dhe zhvillimit (ose moszhvillimit) të një vendi.

Mjedisi Makroekonomik (dhe stabiliteti i këtij mjedisi) është shtylla e tretë e matjes së konkurrueshmërisë. Kjo shtyllë lidhet drejtpërdrejt me biznesin, ndaj dhe rëndësia e saj është e padiskutueshme. *Shëndeti dhe Edukimi primar* përbëjnë shtyllën e katërt të konkurrueshmërisë. Një forcë punëtore e shëndetshme dhe e arsimuar është një faktor kyç për aftësitë konkurruese të një vendi. *Edukimi i lartë dhe trajnimet*, si shtylla

e pestë, përbëjnë një faktor të domosdoshëm, sidomos në këtë epokë, e cila ndryshe njihet si epoka e ekonomisë së dijes dhe punëtorëve të dijes.

Shtyllën e gjashtë e përbën *efektshmëria e tregut të mallrave & shërbimeve* në një vend. Garantimi i konkurrencës së ndershme dhe ndërhyrjes minimale të qeverisë në tregun e lire, përbëjnë dy prej elementëve kryesor të kësaj shtylle. *Efiçenca e tregut të punës* përbën shtyllën e shtatë të konkurrueshmërisë. Fleksibiliteti i tregut të punës lejon lëvizjen e punonjësve nga një pozicion pune tek një tjetër. *Zhvillimi i tregut financiar* përbën shtyllën e tetë të konkurrueshmërisë dhe nënkupton një sektor financiar efiçent, i cili alokon burimet financiare të një shteti dhe i riinveston ato në mënyrë sa më efektive.

Teknologjia përbën shtyllën e nëntë të konkurrueshmërisë dhe ka të bëjë me shpejtësinë me të cilën një shtet adopton teknologjitë ekzistuese për të përmirësuar produktivitetin e industrive të tij. *Madhësia e tregut* është shtylla e dhjetë dhe shumë e rëndësishme e konkurrueshmërisë globale. *Sofistikimi i biznesit* përbën shtyllën e njëmbëdhjetë dhe kjo shtyllë lidhët ngusht me dy elemente: cilësinë e rrjeteve të biznesit në vend, dhe cilësinë e operacioneve dhe strategjive të firmave. Përmbushja e këtyre dy elementëve bën që një vend të ketë biznes më të sofistikuar, bashkëkohor dhe të përputhshëm me kërkesat e tregut.

Shtylla e fundit, por ndër më të rëndësishmet (dhe sidomos në funksion të këtij punimi) ka të bëjë me *Inovacionin*. Pavarësisht se inovacioni mund të jetë me karakter teknologjik ose jotechnologjik, kjo shtyllë fokusohet pak më tepër tek inovacioni teknologjik pasi pjesa e inovacionit jotechnologjik mbulohet edhe nga shtylla e njëmbëdhjetë, sofistikimi i biznesit. Investimi në kërkim zhvillim, si në vendet e zhvilluara, ashtu edhe në vendet në zhvillim, është prekur nga kriza financiare globale

dhe kjo situatë është kritike për zhvillimin e qëndrueshëm të një vendi. (Raporti i Konkurrueshmërisë Globale 2014-2015).

Tabela Nr. 1 - Struktura e Indeksit të Konkurrueshmërisë Globale

Indeksi i Konkurrueshmërisë Globale		
Nënindekse i kërkesave bazë	Nënindekse i rritjes së efijencës	Nënindekse i faktorëve të inovacionit dhe sofistikimit
<i>Shtylla 1.</i> Institucionet <i>Shtylla 2.</i> Infrastruktura <i>Shtylla 3.</i> Mjedi makroekonomik <i>Shtylla 4.</i> Shëndetësia dhe edukimi primar	<i>Shtylla 5.</i> Edukimi i mesëm dhe trajnimi <i>Shtylla 6.</i> Efijenca e tregut të mallrave <i>Shtylla 7.</i> Efijenca e tregut të punës <i>Shtylla 8.</i> Zhvillimi i tregut financiar <i>Shtylla 9.</i> Aftësia teknologjike <i>Shtylla 10.</i> Madhësia e tregut	<i>Shtylla 11.</i> Sofistikimi i biznesit <i>Shtylla 12.</i> Inovacioni
Ekonomia e udhëhequr nga faktorët e prodhimit (Faza 1)	Ekonomia e udhëhequr nga efijenca (Faza 2)	Ekonomia e udhëhequr nga inovacioni (Faza 3)

Burimi: Raporti i konkurrueshmërisë Globale (2014-2015)

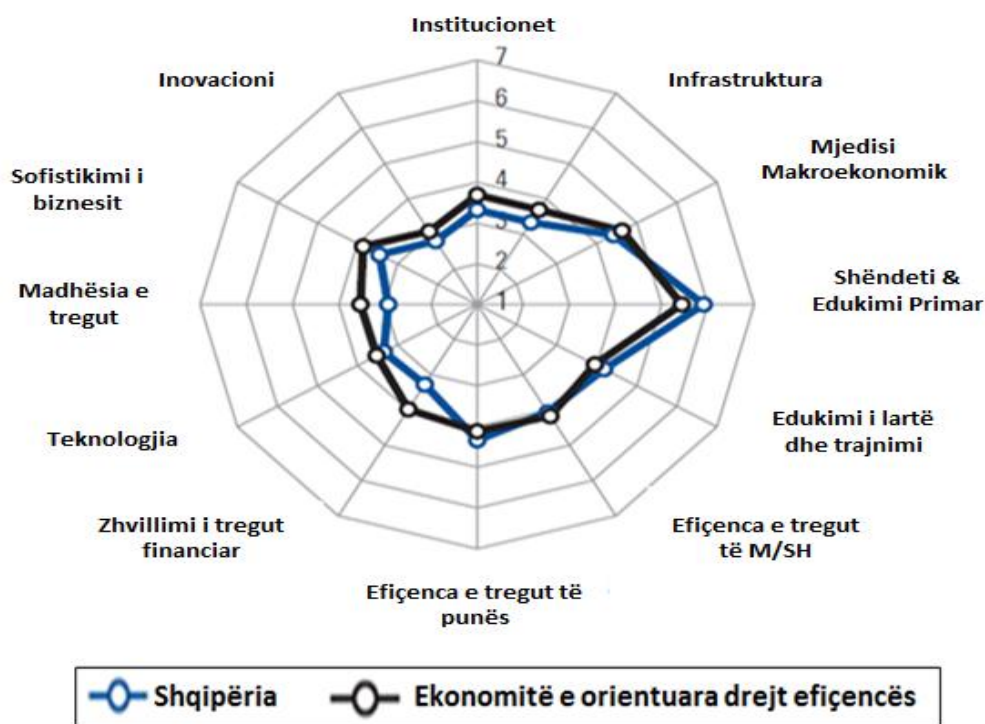
Dymbëdhjetë shtyllat e analizuara mësipër klasifikohen, sipas raportit, në tre nënindekse kryesore të indeksit të përgjithshëm të konkurrueshmërisë globale. Këto tre nënindekse korrespondojnë realisht me fazat nëpër të cilat kalon zhvillimi i një vendi. Përveç tre fazave të paraqitura në tabelën e mësipërme (ekonomia e udhëhequr nga faktorët, ekonomia e udhëhequr nga efijenca 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 efijenca ekonomike, me fokus të veçantë tek shtyllat 6-10, edukimi i lartë dhe trajnimi, efijenca e tregut të mallrave dhe shërbimeve, efijenca 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 tone, si për shembull Kroacia, Italia, Turqia, Qipro, Greqia, Sllovenia etj.

Ekonomitë më konkurruese të botës vazhdojnë të mbeten pak a shumë të njëjtat, duke përmendur këtu Zvicren (5 vitet e fundit ka qenë në krye të këtij klasifikimi), Finlandën, Gjermaninë, Suedinë, Mbretërinë e Bashkuar etj. Nga ana tjetër, Singapori, Hon-Kongu dhe Japonia janë tre vendet Aziatike që bëjnë pjesë në mënyrë sistematike në ekonomitë më të zhvilluara dhe më konkurruese të globit.

Figura Nr. 1 - Shtyllat e Indeksit të Konkurrueshmërisë Globale për Shqipërinë



Burimi: Raporti i Konkurrueshmërisë Globale (2014-2015)

Tabela Nr. 2 - Renditja e Shqipërisë sipas shtyllave të Indeksit të Konkurrueshmërisë Globale

Sektorët e konkurrueshmërisë	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Diferenca 2011-2015
Renditja e përgjithshme	78/142	89/144	93/148	97/144	-19
Institucionet	57	84	188	103	-46
Infrastruktura	72	91	99	90	-18
Mjedisi Makroekonomik	86	98	94	122	-36
Shëndeti & Edukimi primar	65	79	56	62	+3
Edukimi i lartë dhe trajnimi	82	76	78	60	+22
Efiçenca e tregut të M/Sh	43	58	97	93	-50
Efiçenca e tregut të punës	49	68	67	93	-44
Zhvillimi i tregut financiar	107	120	128	114	-7
Teknologjia	62	77	92	91	-29
Madhësia e tregut	101	98	107	105	-4
Sofistikimi i biznesit	78	98	122	104	-26
Inovacioni	123	123	119	120	+3

Burimi: Raportet e Konkurrueshmërisë Globale (2011-2015)

Shqipëria, një vend me 3.2 milion banorë sipas Bankës Botërore (2013)¹, 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. Kjo e fundit, e cila përbën edhe një nga 12 shtyllat e Indeksit të Konkurrueshmërisë Globale, specifikohet në indikatorë të tjerë më të detajuar si kapaciteti për inovacion, cilësia e institucioneve kërkimore shkencore, shpenzimet e kompanive për R&D, bashkëpunimi universitet-biznes në R&D, prokurimet qeveritare për produktet e avancuara teknologjike, numri dhe disponueshmëria e shkencëtarëve dhe inxhinierëve, numri i patentave etj.

¹ Në faqen zyrtare të Bankës Botërore, raportohet e njëjta shifër edhe për vitin 2015, edhe pse burime të tjera informacioni pohojnë se kjo shifër është ulur gjatë dy viteve të fundit. Për shembull, Central Intelligence Agency raporton një shifër prej 3,020,209 banorë për vitin 2014. Ndërkohë, Instat (Janar 2015) ka dhënë një shifër prej 3,063,320 banorësh në total.

Siç shihet dhe në tabelën e mësipërme, Shqipëria sipas rezultateve të përgjithshme të Raportit të Konkurrueshmërisë Globale për vitin 2011-2012, renditet në vend të 78/142, për vitin 2012-2013 renditet në vend të 89/144, Për vitin 2013-2014 renditet në vend të 93/148. Në raportin e vitit 2014-2015 Shqipëria renditet në vend të 97/144. Pra është e qartë tendenca negative e klasifikimit të Shqipërisë në këtë raport ku vetëm krahasuar me vitin 2011, në vitin 2015 jemi 19 vende më poshtë.

Në mënyrë më të detajuar, përsa i përket rezultateve të nënindeksit të inovacionit dhe sofistikimit të biznesit, Shqipëria renditet në vend të 102/142 në raportin e vitit 2011-2012. Në raportin e vitit 2012-2013 renditet në vend të 113/144 ndërsa në raportin e vitit 2013-2014 renditet e 119/148. Në raportin e vitit 2014-2015 renditet në vend të 114/144. Edhe në këtë rast, krahasuar me vitin 2011, kemi një përkeqësim të situatës për vendin tonë. Konkretisht ecuria përsa i përket shtyllës së inovacionit e rendit Shqipërinë në vend të 132/142 për vitin 2011-2012, në vend të 123/144 në raportin e vitit 2012-2013, në vend të 119/148 për vitin 2013-2014 dhe në vend të 120/144 në raportin e vitit 2014-2015. Përmirësimi në këtë rast është i pakonsiderueshëm pasi, sa i përket kësaj shtylle, Shqipëria klasifikohet thuajse në fund të listës së 144 shteteve të Botës (Forumi Ekonomik Botëror 2011-2015).

Nga ana tjetër, Raporti mbi Indeksin e Inovacionit Global (GII)² përlllogaritet 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

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)

nënelementë të tjerë, më të detajuar. Indeksi i inovacionit Global përlllogaritet si një mesatare e thjeshtë e këtyre dy nënindekseve. Ndërkohë, raporti i efikasitetit të inovacionit përlllogaritet si raport i nënindeksit të outputeve me nënindeksin e inputeve.

Duke qenë se përlllogaritja e këtij indeksi realizohet në nivel makroekonomik, rezultatet e tij nuk i vijnë shumë në ndihmë këtij studimi, i cili fokusohet në mikronivel (nivel kompanie dhe jo nivel nacional). Megjithatë, mangësitë e shfaqura në nivel makroekonomik dhe shifrat problematike të një pjese të mirë të indikatorëve dhe nën-indikatorëve të mësipërm, mund të justifikojnë deri diku rezultatet e analizës në nivel mikroekonomik.

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.

Tabela Nr. 3 - Indeksi Global i Inovacionit/ Shqipëria

Indeksi Global i Inovacionit/ Shqipëria (142 vende të marra në studim)	2010	2011	2012	2013	2014	Diferenca 2010-2014
Indeksi i përgjithshëm	81	80	90	93	94	-13
Indeksi i inputeve të inovacionit	87	80	98	77	71	+16
• Institucionet	71	63	74	73	79	-8
• Kapitali human & research (kërkimi)	113	82	106	84	93	+20
• Infrastruktura	91	70	71	75	79	+12
• Sofistikimi i tregut	57	35	32	32	21	+36
• Sofistikimi i biznesit	108	123	138	128	115	-7
Indeksi i outputeve të inovacionit	72	95	82	118	117	-45
• Outputet e dijes & teknologjisë	90	96	113	108	111	-21
• Outputet e kreative	56	81	88	121	123	-67
Indeksi i efikasitetit të inovacionit	66	96	112	129	131	-65

Burimi: Indeksi Global i inovacionit, raportet vjetore (2010, 2011, 2012, 2013, 2014)

Ka indikatorë të këtij indeksi që nga viti 2010 deri në vitin 2014 kanë ardhur duke u përmirësuar, si për shembull Indeksi i përgjithshëm i inputeve të inovacionit (+16 vende më lart), kapitali human & kërkimi (+20 vende), Sofistikimi i tregut (+36

vende). Nga ana tjetër, problematik mbetet indeksi i outputeve të inovacionit i cili është 45 pozicione më poshtë se katër vite më parë (-45) si dhe indeksi i efiçencës së inovacionit që është 65 pozicione më poshtë se katër vite më parë (-65). Krahësuar me vendet e tjera të rajonit, Shqipëria gjendet në pozicione relativisht të ulëta, duke u renditur shumë pozicione më poshtë se Qipro (30/142), Italia (31/142), Kroacia (42/142), Mali i Zi (59/142), Maqedonia (60/142), Greqia (50/142) etj., (GII, Raporti 2014).

Në analogji me zhvillimin modest të inovacionit në nivel makroekonomik, qëndron edhe progresi i bërë në drejtim të inovacionit në nivel firme. Në vitin 2011, Business Albania publikoi përmes një studimi në kuadër të projektit të Organizatës Ndërkombëtare të Punës (ILO)³, disa nga barrierat kryesore të të bërit biznes në Shqipëri si dhe dhënien e rekomandimeve për disa zgjidhje të mundshme të tyre. Pavarësisht se kampionimi i studimit në fjalë kanë qenë 500 SME në Shqipëri, problematikat e identifikuar pasqyrojnë në vetvete klimën dhe barrierat e biznesit në Shqipëri. Përveç barrierave të shumta makroekonomike të tilla si niveli i lartë i korrupsionit, problematikat e pronësisë, efikasiteti i ulët i Administratës Publike dhe Gjyqësorit, presioni ndaj biznesit etj, u identifikuan edhe barrierat në nivel mikroekonomik, të lidhura kryesisht me zhvillimin e kapitalit njerëzor dhe kapacitetin teknologjik.

Ndërkohë, Doing Business/Albania (2014), publikim i Bankës Botërore mbi indikatorët e biznesit, e ka renditur Shqipërinë 5 vende më poshtë, krahasuar me renditjen e vitit 2013. Konkretisht Shqipëria u rendit e 90-ta në vitin 2014 ndërkohë që

³ “Konsolidimi i themeleve ligjore dhe institucionale të dialogut social në vendet e Ballkanit Perëndimor dhe Moldavisë”, financuar nga Agjencia Austriake për Zhvillim (ADA).

në vitin 2013 ajo renditej e 85-ta, nga 189 vende të botës, të përfshira në këtë klasifikim. Megjithatë, vlen të përmendet fakti që në vitin 2015, kemi arritur një klasifikim mjaft pozitiv krahasur me vitet e mëparshme, duke u renditur në vend të 68-të. Indikatorët e biznesit sipas Doing Business janë të tillë si: lehtësia e të bërit biznes; fillimi i një biznesi; marrja e lejeve të ndërtimit; regjistrimi i pronës; marrja e kredisë; mbrojtja e investitorëve; pagimi i taksave; tregtia ndërkufitare; zbatimi i kontratave; dhe mbyllja e veprimtarisë.

Tabela Nr. 4 - Indikatorët e biznesit sipas Doing Business

Indikatorët	Viti					
	2011	2012	2013	2014	2015	Diferenca 2011-2015
Lehtësia e të bërit biznes	82	82	85	90	68	+14
Fillimi i një biznesi	45	61	62	76	41	+4
Marrja e lejeve të ndërtimit	170	183	185	189	157	+13
Regjistrimi i pronës	72	118	121	119	118	-46
Marrja e kredisë	15	24	23	13	36	-21
Mbrojtja e investitorëve	15	16	17	14	7	+8
Pagimi i taksave	149	152	160	146	131	+18
Tregtia ndërkufitare	75	76	79	85	95	-20
Zbatimi i kontratave	89	85	85	124	102	-13
Mbyllja e veprimtarisë	183	64	66	62	44	+99

Burimi: Doing Business (Raportet 2011-2015)

Tabela e mësipërme tregon përkeqësim të pjesës më të madhe të treguesve në vitin 2014, në mënyrë të theksuar fillimi i një biznesi, regjistrimi i pronës dhe zbatimi i kontratave. Ndërkohë tregues si marrja e kredisë, pagimi i taksave dhe mbyllja e veprimtarisë kanë pësuar disa përmirësime modeste (përveç mbylljes së veprimtarisë, indikator i cili është përmirësuar në masë të konsiderueshme). Elementi pozitiv që përmendet në Raportin e vitit 2014 është lehtësimi që ju është bërë bizneseve të mëdha në pagesën e taksave (çdo tre muaj). Ndërkohë, në vitin 2015 pjesa më e madhe e këtyre indikatorëve janë përmirësuar ndjeshëm. Megjithatë, sipas Raportit Doing Business (2015), ky përmirësim ka ardhur si rezultat i përmirësimit të faktorëve të mjedisit të

jashtëm të biznesit të tillë si reformat rregullatore të biznesit, niveli i pagimit të taksave etj.

Po të mbajmë në konsideratë të gjitha rezultatet e përmendura më sipër, duke ju referuar roporteve të Konkurrueshmërisë Globale, raporteve të Indeksit Global të Inovacionit, Doing Business/Albania etj, rezultatet e viteve të fundit nuk janë shumë premtuese për të ardhmen e biznesit dhe kompanive shqiptare, në kushtet e një konkurrence globale. Për këtë arsye, ndërmarrja e hapave konkret për përmirësimin e inovacionit në biznes përben jo thjesht një ‘trend’ të kohës, por një domosdoshmëri për të ardhmen e vendit dhe ekonomisë. Siç është përmendur dhe në fillim të këtij punimi, inovacion nuk do të konsiderohet vetëm diçka totalisht e re që lind për herë të parë në biznesin shqiptar, por edhe një inovacion i aplikuar më parë në bizneset e huaja, por i pa aplikuar më parë nga kompanitë e mëdha që operojnë në Shqipëri.

Shumë organizata fitimprurëse nuk përballen më me probleme të identifikimit të inovacioneve tashmë ekzistuese, apo me vendimin për të adoptuar një inovacion në biznes, por me implementimin efektiv të këtij inovacioni në organizatë. Sigurisht, implementimi i të njëjtit inovacion, jo domosdoshmërisht sjell të njëjtin përfitim për çdo organizatë në të cilën aplikohet. Analizimi i outcome-ve (rezultateve/impaktit afatgjatë) në këtë rast kthehet në faktor kyç për të shpjeguar suksesin e inovacionit. Megjithatë, në përgjithësi, pengesë për implementimin e suksesshëm të një ideje apo teknologjie inovatore në një organizatë bëhen faktorë të brendshëm organizativ, të tillë si burimet financiare në dispozicion të inovacionit, mbështetja nga drejtuesit e lartë të organizatës, politikat dhe praktikat e ndryshme institucionale, burimet njerëzore të kualifikuara, mjedisi organizativ, rezistenca konsumatore, outcomet pozitive nga inovacioni etj.

1.3 Pyetjet kërkimore dhe hipotezat bazë

Pyetjet bazë kërkimore të këtij studimi janë:

1. *Sa ndikojnë faktorët e brendshëm organizativ mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri?*
2. *A ndryshon influenca e këtyre faktorëve në varësi të pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë?*

Hipotezat bazë:

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 ‘faktorë të brendshëm organizativ’ (duke ju referuar asaj çfarë rekomandon literatura) do të kuptojmë strukturën organizative, kulturën organizative, stilin e lidërshipt, kualifikimin e burimeve njerëzore, implementimin e inovacionit dhe qasjen e organizatës ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit. Me ‘pronësi’ i referohemi klasifikimit pronësi shqiptare/ e huaj ose e përbashkët ndërsa me ‘aktivitet’ i referohemi klasifikimit prodhim/shërbim. Gjithashtu fraza ‘ndikojnë në masë të konsiderueshme’ ka kuptimin që janë të rëndësishëm nga pikëpamja statistikore, pra janë faktorë statistikisht të rëndësishëm.

1.4 Debati aktual mbi problematikën e zgjedhur

Diskutimi nis që me pyetjen se çfarë quhet inovacion. Përkufizimet e inovacionit, ashtu siç ndodhë me pjesën më të madhe të koncepteve, janë të shumta. Debati kryesor është nëse inovacion quhet diçka totalisht e re dhe e pa provuar më parë (inovacion i plotë), apo diçka e cila në një treg të caktuar nuk është aplikuar më parë

(inovacion i pjesshëm). Gjithashtu, diskutohet nëse fokusi i inovacionit duhet të jetë vetëm tek risitë teknologjike, apo edhe tek format e tjera të inovacionit (model biznesi, marketing, procese etj.), nëse idetë inovatore duhet të burojnë vetëm nga mjedisi i brendshëm i kompanisë apo edhe nga mjedisi i jashtëm i saj.

Rrjeti Ndërkombëtar për Sipërmarrjet e Vogla dhe të Mesme (International Networks for SMEs, INSEME), objektivi i së cilit është nxitja dhe mbështetja e inovacionit në SME, si dhe mbështetjen e aktiviteteve për transferimin e teknologjisë, e shikon inovacionin si kusht të progresit dhe zhvillimit ekonomik. Megjithatë, sipas këtij rrjeti, inovacioni nuk mund të zhvillohet pa ndërveprimin ndërmjet aktorëve të ndryshëm (qofshin ata shtetëror apo ndërkombëtar), dhe pa vullnetin pozitiv të vetë kompanive për të qenë të hapura drejt këtyre bashkëpunimeve. Izolimi i kompanive çon shpesh në atë që quhet qark i mbyllur i biznesit, duke mos u krijuar atyre mundësi që të zhvillohen apo të përshtaten me kërkesat dinamike të tregut dhe konkurrentëve.

Debati aktual mbi inovacionin përfshin edhe mundësinë e themelimit të një ekosistemi të nxitjes së inovacionit në kompanitë e ndryshme të botës, qoftë ai kombëtar apo ndërkombëtar. Diskutohet se si të forcohen kapacitetet inovatore dhe bashkëpunuese në këto kompani, cili do të ishte modeli më i përshtatshëm i inovacionit për secilën prej tyre dhe cilët mund të ishin instrumentat politik që do të mund të kontribuonin në kapërcimin e barrierave ndaj inovacionit në biznes. Gjithashtu diskutohet se si mund të kontribuojë inovacioni në funksion të zhvillimit të qëndrueshëm ekonomik-social, si t'i stimulojmë kompanitë që të investojnë në inovacion, si të stimulohet krijimi i një strategjie të qartë organizative si dhe i një kulture organizative për nxitjen e inovacionit, si të krijohet një strukturë e fortë

menaxheriale brenda organizatës për monitorimin e inovacionit, si mund të matet impakti i inovacionit në biznes dhe në shoqëri, etj.

1.5 Përmbledhje e shkurtër e literaturës, avantazhet/kufizimet e saj

Literatura ekzistuese përse i përket inovacionit është e gjërë, qoftë në aspektin e shtrirjes në kohë, ashtu edhe në aspektin e larmishmërisë përmbajtësore. Megjithatë, në funksion të qëllimit dhe objektivave të këtij studimi, është shfrytëzuar kryesisht literatura që trajton përkufizimet e inovacionit, tipet e tij dhe modelet bazë të inovacionit. Gjithashtu, rëndësi të veçantë në literaturën e marrë në shqyrtim zë edhe analiza e faktorëve të brendshëm organizativ që nxisin (ose pengojnë) inovacionin në organizatë si dhe indikatorët e matjes së nivelit të inovacionit.

Kur flasim për modele inovacioni, i referohemi krysisht modelit tradicional të inovacionit të mbyllur dhe modelit bashkëkohor të inovacionit të hapur. Sidoqoftë, të dy modelet kryesore të inovacionit, marrin në konsideratë faktorët e mjedisit të brendshëm të organizatës të cilët, në një mënyrë ose në një tjetër, nxisin ose pengojnë inovacionin në organizatë. Këta faktorë lidhen kryesisht me stilin e lidershit në organizatë dhe mbështetjen ndaj inovacionit, burimet njerëzore dhe kontributi i tyre në inovacionin e organizatës, burimet financiare që shkojnë në funksion të inovacionit, procesi i implementimit të inovacionit, niveli i hapjes së organizatës etj. Dy modelet bazë të inovacionit, të përmendura më lart, i trajtojnë në mënyra të ndryshme këta faktorë dhe rolin e tyre në inovacionin e përgjithshëm të organizatës. Gjithashtu, literatura trajton edhe aktivitetin e kompanisë dhe pronësinë e saj (e lidhur ngushtë me nivelin e ndërkombëtarizimit të kompanisë) si faktorë që kushtëzojnë zhvillimin e inovacionit në biznes.

Literatura për inovacionin në botë është shumë e pasur, duke përfshirë si analizat e thelluara teorike, ashtu edhe rastet konkrete studimore. Të dhënat empirike për vendet e zhvilluara janë, në pjesën më të madhe të rasteve, të aksesueshme, dhe kjo ndikon pozitivisht në realizimin e këtij punimi. Por nga ana tjetër, literatura dhe të dhënat për inovacionin në Shqipëri janë tejet të limituara. Në mënyrë të theksuar, kjo vihet re në pamundësinë për të siguruar statistika të plota mbi zhvillimin e inovacionit, apo mbi bashkëpunimet në funksion të zhvillimit të tij. Megjithatë, pikërisht kjo mungesë e këtyre të dhënave, ndoshta e bën këtë studim të domosdoshëm dhe të rëndësishëm pasi, sado modeste të jenë rezultatet e arritura, të paktën do të shërbejë si një bazë për studime empirike më të thelluara nga studiues të tjerë në të ardhmen.

1.6 Përshkrim i shkurtër i metodologjisë dhe metodave të hulumtimit

Ky studim shtrihet në kompanitë e mëdha që operojnë në Shqipëri. Të dhënat janë mbledhur gjatë vitit 2014 dhe kompanitë janë përgjigjur përmes pyetësorëve për gjendjen e faktorëve të inovacionit në to gjatë tre viteve të fundit (2011, 2012, 2013). Natyra e punimit është hulumtuese dhe analitike. Mbledhja e të dhënave është realizuar përmes pyetësorëve të shpërndarë tek menaxherët e kompanive të mëdha në Shqipëri si dhe përmes intervistave me ekspertë të fushës. Përpunimi i të dhënave është realizuar përmes programit SPSS. Analiza përshkruese, faktoriale, cross-tabulation dhe analiza e regresionit përbëjnë komponentët kryesorë të analizës së rezultateve të këtij studimi, testimit të hipotezave dhe nxjerrjes së konkluzioneve përfundimtare.

1.7 Shpjegim i shkurtër i strukturës së punimit

Punimi është i ndarë në dy pjesë kryesore dhe gjashtë kapituj. Pjesa e parë e punimit bën një përmbledhje të kuadrit teorik mbi fushën e inovacionit. Pjesa e dytë dhe më e rëndësishme e këtij studimi shqyrton inovacionin në kompanitë e mëdha që

operojnë në Shqipëri, qofshin ato me pronësi shqiptare, të huaj apo të përbashkët, si dhe faktorët e brendshëm organizativ të këtyre kompanive, të cilët kushtëzojnë zhvillimin e inovacionit në to. Analiza dhe interpretimi i të dhënave të grumbulluara përbën thelbin kryesor të kësaj pjese të dytë të këtij punimi.

Në mënyrë më konkrete, kapitulli i parë, hyrja, përfshin parathënien e këtij punimi, shkrimin e problemit, qartëson pyetjet kërkimore dhe hipotezat bazë të studimit. Gjithashtu, në këtë kapitull të parë shtjellohet shkurtimisht debati aktual mbi problematikën e zgjedhur, qëllimi dhe objektivat e studimit, përmbledhje e shkurtër e metodologjisë së studimit, etj.

Kapitulli i dytë përmbledh dhe shpjegon atë çfarë thotë literatura mbi temën e zgjedhur. Në këtë mënyrë, në këtë kapitull jepen përkufizimet kryesore të inovacionit, shtjellohen tipet kryesore të inovacionit, dy modelet bazë të inovacionit në ndërmarrje, indikatorët e matjes së inovacionit në nivel nacional dhe nivel biznesi, karakteristikat e inovacionit sipas sektorëve etj.

Kapitulli i tretë analizon në mënyrë më të thelluar faktorët që kushtëzojnë nivelin e inovacionit në organizatë. Këta faktorë ndahen në dy kategori kryesore, faktorët e nxitjes së inovacionit dhe faktorët e implementimit të inovacionit. Gjithashtu, në këtë kapitull shtjellohet edhe dallimi ndërmjet kompanive të mëdha dhe atyre të vogla e të mesme (SME) sa i përket kapacitetit për zhvillimin e inovacionit.

Kapitulli i katërt shpjegon në mënyrë të detajuar metodologjinë e këtij studimi. Në këtë pjesë të punimit analizohet përmbajtja dhe karakteristikat e popullatës dhe zgjedhja e kampionit si përfaqësues i kësaj popullate. Gjithashtu, në këtë kapitull shtjellohen mjetet/metodat dhe instrumentat konkret të realizimit të këtij studimi, të tillë

si intervistat, pyetësorët etj. Në fund të këtij kapitulli analizohen edhe vështirësitë e hasura gjatë mbledhjes së të dhënave në terren.

Kapitulli i pestë pasqyron analizën e rezultateve të studimit. Pjesa e parë e këtij kapitulli është një analizë përshkruuese e të dhënave të përpunuara në SPSS. Pjesa e dytë e kapitullit përfshin analizën faktoriale, cross-tabulation si dhe analizën e regresionit. Këto lloje analizash, të marra sëbashku, bëjnë të mundur testimin e hipotezave bazë të këtij studimi.

Kapitulli i fundit fokusohet tek diskutimi i rezultateve të studimit dhe implikimet e tyre. Këtu jepen disa rekomandime të rëndësishme për bizneset e mëdha në vendin tonë por edhe për politikë-bërësit, me synim përmirësimin e nivelit të inovacionit dhe rritjen e kapaciteteve konkurruese në të ardhmen. Gjithashtu, në këtë kapitull dalin në pah limitet kryesore të këtij studimi si dhe perspektiva për zgjerimin e tij në të ardhmen. Pjesa përmbyllëse e punimit përfshin konkluzionet e studimit.

1.8 Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull u diskutua lidhur me qëllimet dhe objektivat e këtij studimi, problematikën e zgjedhur, debatin aktual rreth kësaj problematike, si dhe arsyet pse ky debat përbën rëndësi të veçantë për biznesin dhe ekonominë e vendit tonë. Pasi kemi shtjelluar pyetjet kërkimore dhe hipotezat bazë, në kapitullin vijues do të hyjmë më në thellësi të përkufizimeve, tipeve dhe modeleve të inovacionit, me synim krijimin e një baze të fortë të instrumentave teorik mbi inovacionin si dhe ballafaqimin me kontributet më të fundit të studiuesve dhe shkencës në këtë drejtim.

PJESA E PARË: KUADRI TEORIK

KAPITULLI II: INOVACIONI NË BIZNES DHE

MENAXHIMI I TIJ

“Inovacioni bën dallimin mes liderit dhe ndjekësit”

Steve Jobs

Globalizmi në vetvete është produkt i inovacionit. Përhapja masive e teknologjisë së informacionit ka bërë që distanca fizike të ngushtohet dhe ndërvarësia ekonomike globale të thellohet. Inovacioni shikohet në ditët e sotme si ‘driver-i’ kryesor i konkurrueshmërisë dhe zhvillimit ekonomik. Sipas Lundvall (1992) inovacioni është forca drejtuese e ekonomisë. Nga ana tjetër, Lopez (2000) thekson faktin se lidhja ndërmjet konkurrueshmërisë dhe inovacionit është reciproke, duke pohuar se konkurrueshmëria nuk është gjë tjetër veçse procesi i menaxhimit të dijes dhe inovacionit.

Studiuesit e ekonomisë gjatë këtyre dekadave i kanë kushtuar një vëmendje të jashtëzakonshme inovacionit, duke e konsideruar atë si faktor kyç të progresit ekonomik, si për vendet e zhvilluara, ashtu dhe për vendet në zhvillim. Si inovacioni teknologjik (produkte/proçese) ashtu edhe inovacioni joteknologjik (metoda të reja organizacionale/ strategji të reja marketingu) përbëjnë rëndësi të veçantë për aftësitë konkurruese të një biznesi (OECD & Eurostat, 2005).

2.1 Ekonomia e dijes, inovacioni dhe konkurrueshmëria globale

Në vitin 1998, Porter, në mënyrë kronologjike ka analizuar tre fazat nëpër të cilat ka kaluar zhvillimi ekonomik. Sipas tij, në fazën e parë ekonomia udhëhiqej nga faktorët e prodhimit të tillë si kosto e ulët, puna, burimet natyrore etj. Më pas faza e dytë ishte ajo kur ekonomia filloi të udhëhiqej nga investimi, duke vënë theksin tek

produktiviteti në procesin e prodhimit të produkteve dhe shërbimeve. Faza e tretë (dhe më bashkëkohore) nënkupton ekonominë e udhëhequr nga inovacioni, duke i dhënë prioritet maksimal produkteve dhe proceseve unike.

Adam Smith (1776) ishte ndër të parët që analizoi lidhjen ndërmjet rritjes ekonomike dhe inovacionit, duke e parë këtë të fundit si të barazvlefshëm me progresin teknologjik. Megjithatë, inovacioni u bë pjesë e një modeli të mirëfilltë ekonomik (si indikator më vete) vetëm në vitin 1957 kur Robert Solow propozoi që të matet kontributi që jep investimi në makineri tek rritja ekonomike. Studimi i raportit ndërmjet inovacionit dhe rritjes ekonomike është çuar më tej nga autorë të njohur si Lucas (1988) apo Romer (1986, 1990) të cilët vunë theksin tek dijet dhe kualifikimi i forcës punëtore si kusht për zhvillimin afatgjatë. Kompanitë më të suksesshme globale të tilla si Apple, Microsoft, Adidas, Google, Toyota etj., janë prova më e mirë për të besuar se qëndrueshmëria në treg bazohet pikërisht tek kualifikimi i forcës punëtore, dijet dhe inovacioni.

Të paturit e një sistemi inovacioni nënkupton mirëfunksionimin e të ashtuquajturit “Heliksi i Trefishtë”, pra ndërveprimin e vazhdueshëm ndërmjet shtetit, biznesit dhe sferës akademike/universitetit (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Një bashkëveprim i ngushtë ndërmjet universiteteve, biznesit dhe shtetit do të garantonte shanse më të mëdha për të gjeneruar ide të suksesshme inovatore, të cilat do të sillnin përfitime për palët e përfshira në këtë proces.

Në vendet e Bashkimit European ekziston i ashtuquajturi Sistemi Rajonal i Inovacionit (Regional Innovation System) i cili derivon nga ideja e të paturit të një Sistemi Nacional të Inovacionit (National Innovation System-NIS) në çdo shtet anëtar. Sipas Sharif (2006) ky i fundit nënkupton një tërësi institucionesh të cilat, të grupuara

ose në mënyrë individuale, kontribuojnë në zhvillimin dhe përhapjen e teknologjive të reja. E thënë ndryshe, është një sistem i ndërlidhjeve institucionale për krijimin, shitjen dhe transferimin e dijeve, aftësive dhe artifakteve të cilat përkufizojnë teknologjitë e reja. Megjithatë, sistemet sektoriale apo ato rajonale të inovacionit duket se janë alternativa më të mira të nxitjes së inovacionit sesa Sistemi Nacional i Inovacionit.

Në Mars 2014, në Paris është mbajtur Simpoziumi ndërkombëtar mbi Inovacionin dhe Rritjen gjithpërfshirëse, një aktivitet i përbashkët i OECD dhe Rrjetit Ndërkombëtar “Growth Dialogue”, synimi i të cilit ishte mbledhja sëbashku e ekspertëve dhe politikbërësve nga vendet e zhvilluara ose në zhvillim, për të diskutuar rreth sfidave të rritjes ekonomike dhe investimit në inovacion, ky i fundit si mbështetës kryesor i rritjes gjithpërfshirëse. Inovacioni mbetet kështu shtylla kryesore dhe faktori vendimtar i rritjes ekonomike dhe zhvillimit ekonomik të qëndrueshëm, konsideruar kështu nga instancat më të njohura ndërkombëtare si OECD, BB, FMN etj.

Kompanitë më me emër në botë, janë pikërisht kompanitë të cilat klasifikohen të parat sa i përket kapaciteteve të tyre inovatore. Që nga viti 2010 e deri në vitin 2013, në mënyrë konstante kompania Apple klasifikohet si kompania e parë më inovatore në botë ndërsa Google pozicionohet në vend të dytë. Kompani të tjera si 3M apo GE, kanë pësuar zbritje në këtë klasifikim, duke kaluar nga vendi i tretë dhe i katërt në vitin 2010, në vend të pestë dhe të gjashtë në vitin 2013. Microsoft ka pësuar luhatshmëri të vogla gjatë këtyre viteve, duke kaluar nga vendi i gjashtë, në të pestin, një vit më vonë sërisht në të gjashtin, dhe në vitin 2013 është pozicionuar në vend të shtatë.

Shkrirja e IBM dhe P&G nuk ka sjellë ndonjë ndryshim të dukshëm pozitiv përse i përket këtij klasifikimi, pasi në vitin 2013 janë pozicionuar në vend të tetë, pozicion i cili është i njëjtë me atë të vitit 2010 (për IBM). Samsung dhe Amazon mund

të konsiderohen si dy kompanitë me progresin më të dukshëm në drejtim të inovacionit pasi në vitin 2010 Samsung pozicionohej në vend të nëntë ndërkohë që në vitin 2013 pozicionohet në vend të tretë.

Po kështu, Amazon që në vitin 2010 nuk bënte fare pjesë në listën e 10 kompanive më inovatore në botë, në vitin 2013 klasifikohet e katërta. Ekstremi tjetër është Toyota dhe Intel që në vitin 2010 bënin pjesë në listën e 10 kompanive më inovatore në botë, por që prej vitit 2013 nuk janë më pjesë e kësaj liste. (Booz&Co 2013: 2). Nga ana tjetër, Forbes (2015) ka një tjetër klasifikim të kompanive inovatore ku sipas listës së fundit të publikuar në Qershor (2014), tre kompanitë e para më inovatore në botë janë kompani IT&Software, konkretisht Xero, NetSuite dhe Monitise.

2.2 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 të cilit inovacioni nënkupton “një seri hapash teknik, industrial dhe tregtarë”. Vetëm një vit më vonë, Marquis e barazoi deri diku konceptin e inovacionit me progresin teknologjik, duke e përkufizuar atë si “një njësi të ndryshimit teknologjik”.

Kuhn në vitin 1985 dhe më pas Badawy në vitin 1988 tentuan të bënin dallimin ndërmjet kreativitetit/shpikjes dhe inovacionit, duke e përkufizuar këtë të fundit si

“formësim të kreativitetit dhe përkthim të tij në produkte dhe shërbime” (f. 63). Në vitin 1986 Van de Ven pohoi se me inovacion duhet kuptuar “një produkt, shërbim ose proces që është ose perceptohet si diçka e re nga ideatorët e saj”. Pra inovacioni e bën idenë e re të përdorshme, të dobishme për përdoruesit e saj.

Tushman & Nadler (1986) nga ana tjetër e kanë përkufizuar inovacionin si “një proces krijues përmes të cilit zhvillohen produktet/shërbimet e reja apo proceset e reja prodhuese, në funksion të njësive të biznesit”. Po në vitin 1988, Urabe pohon se “Inovacioni konsiston në aftësinë për të gjeneruar ide të reja dhe implementimin e tyre në produkte, procese dhe shërbime të reja...” (f. 3). 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.

Edhe vitet 90’ dhe në vijim kanë qenë të pasura sa i përket numrit të madh të përkufizimeve të dhëna për inovacionin. Konkretisht, Udwadia (1990: 66) e përkufizoi inovacionin si “krijimi, zhvillimi dhe prezantimi i produkteve, proceseve ose shërbimeve të reja”. Gjithashtu, West&Farr (1990) e kanë përkufizuar inovacionin si “hyrje të qëllimshme dhe aplikimin tek individ, grupi apo organizata të ideve, proceseve, produkteve apo procedurave të reja...”. Pesë vite më vonë, Twiss shkruan se “shpikja kthehet në inovacion vetëm atëherë kur ajo ka sukses në treg”. Ky përkufizim nxjerr edhe një herë në pah diferencën ndërmjet shpikjes dhe inovacionit, diferencë e cila në vitet 60’-70’ pothuajse nuk përmendej fare si e tillë. Ndërkohë, në vitin 1997 Buckler pohoi se inovacioni është “një mjedis, një kulturë – një forcë shpirtërore kryesisht– që ekziston në një kompani” dhe ky mjedis, sipas tij, çon në krijimin e vlerës.

Të flasësh për inovacionin, veç të tjerash, nënkupton marrjen përsipër të riskut për t’u përballur me një tërësi përkufizimesh dhe interpretimesh të tij. Nëse tentojmë t’i

japim një përkufizim të gjerë konceptit të inovacionit, do ta përcaktonim atë si aplikimin e njohurive, si në nivel firme, ashtu edhe në nivel kombëtar. Në këtë kuptim, inovacioni po bëhet gjithnjë e më i rëndësishëm, jo thjesht për konkurrencën ndërmjet kompanive, por edhe për atë ndërmjet shteteve të ndryshme. Është e vështirë të gjëndet një qeveri në botë që pranon të qëndrojë indiferente kundrejt konceptit të inovacionit. Përkundrazi, pjesa më e madhe e tyre e shfrytëzojnë atë pikërisht për të garantuar avantazhet e tyre konkurruese, në një treg global, gjithnjë e më fleksibël dhe dinamik.

Për t'u rikthyer sërish tek përkufizimi i termit inovacion, disa e mendojnë atë si tërësinë e produkteve dhe proceseve që rrjedhin prej departamentit të Kërkim & Zhvillimit në një kompani si dhe aktiviteteve të lidhura ngushtë me këtë departament. Të tjerë e përkufizojnë atë si të barazvlefshëm me aktivitetet e Kërkim & Zhvillimit brenda një kompanie (Godin 2002). 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.

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 të 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 'proçesi 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.

Siç do të shtjellohet edhe në vijim, kreativiteti dhe inovacioni nuk janë e njëjta gjë. Duke qenë se nuk mund të flitet për inovacion, pa folur fillimisht për termin kreativitet, tre premisa të rëndësishme janë:

1. *Gjenerimi i idesë*
2. *Zhvillimi i suksesshëm i idesë me qëllim çuarjen e saj drejt përdorimit/dobishmërisë*
3. *Aplikimin e suksesshëm të këtij koncepti*

Një mënyrë e mirë për të eksploruar faktorët që ndikojnë në inovacion është ta shohësh inovacionin si proces, dhe të analizohen parametrat përkatës përmes përdorimit të diagramës “P”. Në një diagramë të tillë, sistemi shfaqet i përbërë nga tre faktorë që veprojnë mbi të: a) sinjali; b) kontrollet; c) zhurma; dhe ka dy outpute potenciale: 1) përgjigje e dëshiruar; 2) dështim (përgjigje e padëshiruar).

Tabela Nr. 5 - Kalimi nga ideja fillestare tek implementimi i inovacionit në biznes

Burime të ndryshme informacioni	LINDJA E IDESE FILLESTARE (KREATIVITETI)	Inkurajim ndaj marrjes përsipër të riskut
Staf me interesa të ndryshëm		Burime adekuate
Mbështetje menaxheriale		Drejtimit i mirë strategjik
Tolerancë ndaj dështimeve		Shkëmbim informacioni falas
Liri për të ndjekur idetë personale		Nxitje e Brainstorming
Njohje e suksesit		Akses në nxitësit e jashtëm
Programe të sugjeruara		Mjedis i pakufizuar
Programe me patentë		Skuader teknikisht kompetente
Tolerancë ndaj jokonformizmit		Sfidim i mjedisit
Financimi i duhur	ZHVILLIMI I SUKSESSHËM	Angazhim në objektivat e kompanisë
Fuqi punëtore e mjaftueshme		Objektiva të qarta të projektit
Besim i menaxherëve në projekt		Ekip pune me kohë të plotë
Inkurajim i marrjes përsipër të riskut		Skuader pune kooperative/ bashkëpunuese
Përkrahje e fortë ndaj projektit		Autorizim i plotë ndaj ekipi të punës
Përkrahje e fortë e drejtuesve të projektit		Shfrytëzim i ekspertizës nga jashtë
Lider i fortë projekti		Kuptim i nevojave të përdoruesve
Proçes i mirë i seleksionimit të projektit		Kontaktet sistematike me përdoruesit
Burime të mira të ideve të projektit		Zhvillim i gjithanshëm
	INOVACIONI	
Plotësim i nevojave të konsumatorit	IMPLEMENTIMI I SUKSESSHËM	Tejkalim i produkteve aktuale
Vlerë e përkthyer në para		Zbatim i cilësisë së lartë

Burimi: Cumming (1998: 22)

2.3 Diferenca ndërmjet shpikjes, teknologjisë dhe inovacionit

Shpeshherë termat shpikje dhe inovacion përdoren si sinonime të njëra-tjetrës. Të dy këta terma konsiderohen si të lidhur ngushtë me të rejtat që mund të sillen në një organizatë. Megjithatë, diferenca klasike që ekziston ndërmjet këtyre dy koncepteve ka të bëjë me faktin se shpikja i referohet hedhjes së një ideje të re për një produkt,

shërbim, proces, etj, kurse inovacioni i referohet tentativave konkrete për t'i adoptuar, implementuar dhe aplikuar në praktikë këto ide të reja, si dhe për të sjellë vlerë të shtuar për organizatën dhe më gjërë.

Shpikja gjithashtu ndryshon edhe nga zbulimi. Shpikja i referohet diçkaje që nuk ka ekzistuar më parë ndërsa zbulimi i referohet gjetjes së diçkaje që ka ekzistuar më parë në natyrë por që ne nuk e kemi ditur. Ligjet e natyrës janë thjesht zbulime të cilat njerëzit nuk i kanë njohur më parë ndërkohë që shpikjet teknologjike/joteknologjike janë risi të cilat nuk kanë ekzistuar në çdo kohë. Shpikjet zakonisht janë të qëllimshme dhe bëhen me idenë e zgjidhjes së një problemi apo përmirësimit të një situate të caktuar ndërkohë që zbulimet mund të jenë komplet rastësore dhe të paqëllimshme (Orloff, 2006).

Një tjetër krahasim që bëhet për të shpjeguar diferencën ndërmjet inovacionit dhe shpikjes është që shpikja nënkupton konvertimin e parave në ide, ndërsa inovacioni nënkupton konvertimin e ideve në para dhe përfitime për biznesin. Inovacioni i kthen idetë e reja në vlerë për konsumatorët dhe përfitime ekonomike për firmat. Shpikja pa inovacion nuk sjell vlerë të shtuar në organizatë.

Nga ana tjetër, teknologjia dhe inovacioni nuk janë e njëjta gjë. Inovacioni nënkupton konceptimin teorik, shpikjen teknike dhe komercializimin. Në këtë kuptim teknologjia është vetëm një nga hallkat e këtij ekuacioni që quhet inovacion. Teknologjia përbën vetëm një nga llojet e inovacionit. Inovacionet joteknologjike janë po ashtu, shumë të rëndësishme. Zakonisht inovacionet teknologjike kanë shumë kosto dhe për rrjedhojë aplikohen nga kompanitë e mëdha të cilat kanë potencialin për të investuar shuma të mëdha parashë në funksion të inovacionit. Ndërkohë inovacionet joteknologjike janë më të shpeshta në kompanitë e vogla dhe të mesme pasi ato kanë

kosto më të vogël implementimi. Schumpeter, e konsideroi procesin krijues të zhvillimit ekonomik si të ndarë në tre stade kryesore, shpikja, inovacioni (komercializimi) dhe imitimi (Schumpeter, 1947). Inovacioni dhe teknologjia gjithsesi mbeten dy terma të lidhur shumë ngushtë me njëri-tjetrin. Inovacioni, përveç njerëzve kreativë, kërkon edhe disponueshmërinë e shkencës dhe teknologjisë, në mënyrë që të konvertohet në vlerë të shtuar (Norman, 1993).

2.4 Tipet e inovacionit

Shpeshherë koncepti i inovacionit thjeshtëzohet shumë duke e konsideruar atë të barazvlefshëm me produktin apo produktet e reja që një organizatë sjell për konsumatorët e vet. Realisht, inovacioni në produkt (përfshirë mallrat dhe shërbimet) përbën vetëm një nga 4 tipet bazë të inovacionit. Tre tipet e tjera të inovacionit, të cilat do të analizohen në vijim sëbashku me inovacionin në produkt, janë: inovacioni në marketing, inovacioni në procese dhe inovacioni në model biznesi (Manuali i Oslos, OECD 2005).

2.4.1 Inovacioni në Produkt (mallra/shërbime)

Inovacioni në produkt përbën shpesh tipin më të aplikuar të inovacionit në pjesën më të madhe të kompanive të mëdha. Në varësi të aktivitetit kryesor ekonomik që ka një kompani e caktuar, identifikohet edhe tipi i inovacionit në produkt që ajo përdor më tepër, i cili mund të jetë inovacion në mallra ose inovacion në shërbime. Sa më i zhvilluar të jetë një vend, aq më e madhe është tendenca e bizneseve të mëdha që operojnë brenda tij për të zgjeruar aktivitetin e tyre të shërbimeve, dhe si rrjedhojë, edhe inovacionin në shërbime.

Megjithatë, rezultatet e këtij studimi, të cilat do të analizohen në pjesën e dytë të tij, tregojnë se edhe vendet në zhvillim si Shqipëria, kanë një tendencë të dukshme për të

investuar më tepër në inovacion në shërbim sesa në inovacionin e fokusuar në mallra. Kjo për dy arsye, e para sepse në Shqipëri sektori i shërbimeve është sektori ekonomik dominues, dhe së dyti sepse inovacioni në shërbime ka kosto relativisht më të ulët sesa inovacioni në mallra. Inovacioni në shërbime zakonisht merr formën e gjenerimit të mënyrave të reja të të ofruarit të një shërbimi ose përfshin ofrimin e një shërbimi totalisht të ri për një kategori të caktuar konsumatorësh ose për një treg të synuar.

2.4.2 Inovacioni në proçese biznesi

Inovacioni në proçese nënkupton gjenerimin e mënyrave të reja ose përmirësimin e mënyrave ekzistuese të të bërit të gjërave në organizatë, në mënyrë që të kursejmë kohë dhe para. Shpesh ky tip inovacioni nuk trajtohet me prioritet nga organizatat e mëdha, por realisht përfitimet që i sjell kompanisë aplikimi i inovacioneve të tilla janë shumë të mëdha. Arsyeja kryesore se pse ky tip inovacioni nuk trajtohet me prioritet nga kompanitë e mëdha ka të bëjë me faktin se ai nuk lidhet drejtpërdrejt me konsumatorin dhe ky i fundit, duke mos qenë gjithnjë në gjendje të identifikojë përfitime indirekte që i vijnë atij falë një inovacioni të tillë, nuk i kushton vëmendje të veçantë kompanive që realizojnë inovacione të tilla në proçese.

Gjithashtu, vetë kompanitë nuk janë të gatshme të investojnë në tipe inovacioni përmes të cilave nuk tërheqin dot mjaftueshëm vëmendjen e konsumatorëve si dhe nuk përmirësojnë ndjeshëm imazhin e tyre në raport me konkurrentët. Nëse themi se inovacioni në produkt (mallra ose shërbime) sjell përfitime për kompaninë, inovacioni në proçese sjell përfitime jo vetëm për kompaninë por edhe për shoqërinë apo komunitetin në tërësi. Për shembull e-commerce është një formë e inovacionit në proçese biznesi, e cila përveç kostove të ulëta që ka për vetë kompanitë që e aplikojnë

atë, sjell edhe më pak konsumim të letrave. Blerjet on-linë janë gjithmonë më të lira sepse kostoja e tyre është më e ulët në shumë drejtime.

2.4.3 *Inovacioni në marketing*

Ky tip inovacioni i referohet formave të reja të marketingut që mund të aplikojë një kompani për të rritur numrin e shitjeve dhe për të zgjeruar tregun në të cilin operon. Po t'i referohemi Phillips (1997) dhe klasifikimit të inovacionit në inovacion teknologjik dhe joteknologjik, atëherë mund të thuhet se inovacionit në marketing dhe inovacioni në model biznesi, zakonisht bëjnë pjesë në format e inovacionit joteknologjik. Inovacioni në marketing i referohet formave të reja që zgjedh kompania për t'u shfaqur në treg, që nënkupton mbi të gjitha forma të reja të komunikimit me konsumatorët dhe target-grupet e synuara.

Shembuj të inovacioneve në marketing janë forma të reja të promovimit të produktit (mall/shërbim), teknika të reja të studimit të tregut, gjenerimi i kanaleve të reja të shpërndarjes, forma të reja të dizenjimit të produktit etj. (Moreira et. al. 2012). Globalizimi dhe konkurrenca globale ka nxitur investimin e kompanive në drejtim të inovacionit në marketing. Inovacioni në marketing, në mënyrë direkte ose indirekte është një lloj garancie për suksesin e tipeve të tjera të inovacionit në organizatë, si për shembull inovacionit në produkt.

2.4.4 *Inovacioni në model biznesi (organizacional)*

Inovacioni organizacional, si përkufizim, nënkupton “implementimin e metodave të reja organizacionale në praktikat e biznesit, vendin e punës ose marrëdhëniet e jashtme të firmës” (Komisioni Europian, OECD 2005). Ndërkohë, sipas Armbruster et al. (2007) Inovacioni organizacional mund të marrë dy trajta kryesore: inovacion organizacional strukturor (si për shembull ndryshim në numrin e niveleve të

hierarkisë) ose inovacion organizacional procedural (si për shembull procesi i përmirësimit të vazhdueshëm). Pra, inovacioni në model biznesi çon domosdoshmërisht në një ndryshim organizacional, i cili sjell vlerë të shtuar për organizatën, qoftë ai ndryshim në mjedisin e brendshëm të organizatës, apo në raportet e organizatës me mjedisin e saj të jashtëm (si për shembull forma të reja bashkëpunimi me partnerët e jashtëm). Inovacioni organizacional, përveçse përmirëson performancën e kompanisë në periudhë afatgjatë, është një nxitës i drejtpërdrejtë i tre tipeve të tjera të inovacionit.

2.5 Modelet bazë të inovacionit

Në vitin 1991, Damanpour pohoi se inovacioni ka dy dimensione bazë: dimensionin administartiv dhe dimensionin teknik. Dimensioni i parë, sipas tij, kishte të bënte me proceset dhe strukturën organizative, ndërsa i dyti kishte të bënte kryesisht me produktet, shërbimet, teknologjinë dhe proceset e ndryshme të prodhimit. Megjithatë, të dyja këto dimensione i përkasin konceptit klasik të inovacionit. Pavarësisht klasifikimeve të shumta që i bëhen inovacionit, si për shembull inovacion gradual apo inovacion radikal, inovacion teknologjik apo inovacion joteknologjik etj., klasifikimi më domethënës, përse i përket gjetjes së informacionit dhe nivelit të bashkëpunimit të firmës, e ndan inovacionin në dy modele bazë: Modeli i Mbyllur i Inovacionit dhe Modeli i Hapur i Inovacionit.

Koncepti klasik i inovacionit merr në konsideratë modelin e mbyllur të inovacionit, që nënkupton një model vertikal të integruar të të gjitha aktiviteteve inovatore brenda një organizate. Sipas këtij modeli, produktet dhe shërbimet e reja zhvillohen nga brenda organizatës. Në ndryshim nga ky model, modeli i inovacionit të hapur, sipas ideatorit të këtij modeli Chesbrough (2003), nënkupton përdorimin e flukseve të qëllimshme të njohurive, hyrëse apo dalëse qofshin ato, me synim

përsheptimin e inovacionit të brendshëm dhe zgjerimin e tregjeve për përdorim të jashtëm të këtij inovacioni. Në këtë kuptim, inovacioni i hapur bën një kombinim të ideve që vijnë së jashtmi dhe së brendshmi, duke çuar kështu drejtë një utiliteti më të lartë për bizneset që aplikojnë një model të tillë inovator me procese të kombinuara.

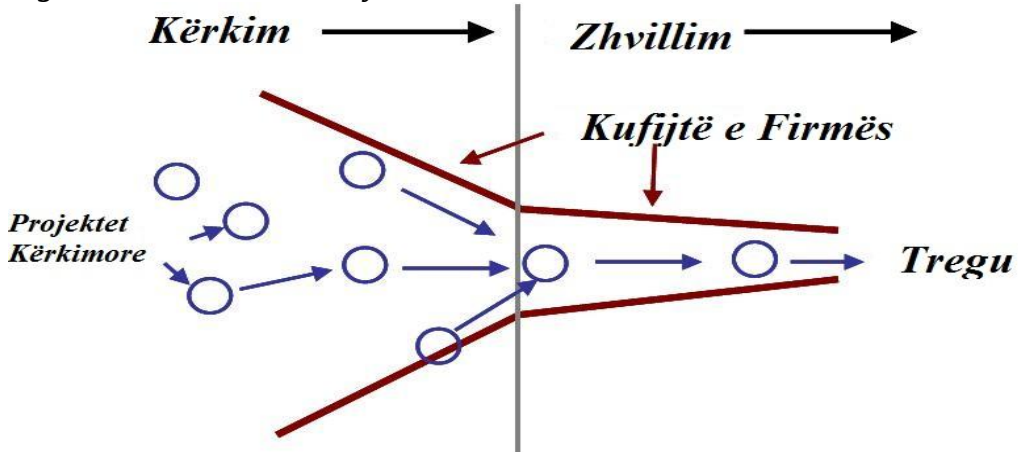
2.5.1 Modeli i mbyllur i inovacionit: avantazhet/disavantazhet

Presupozimi kryesor i modelit të inovacionit të mbyllur është se ‘inovacioni i suksesshëm kërkon kontroll’. Ky model inovacioni bazohet në disa parime bazë: Së pari, një firmë duhet të punësojë njerëzit më të kualifikuar dhe më të zgjuar të mundshëm. Së dyti, që të përfitosh nga inovacioni do të thotë që një firmë duhet ta bëjë gjithçka vetë, që nga zbulimi, zhvillimi e deri tek sigurimi i tregut. Së treti, sipas këtij modeli, të jesh i pari në treg do të thotë që zbulimet hulumtuese ta kenë origjinën brenda firmës dhe jo jashtë saj. Gjithashtu, të jesh i pari në treg nënkupton se firma do ta përballojë me sukses konkurrencën. Së fundmi, orientimi i firmës drejt investimeve për kërkim&zhvillim (R&D) rezulton në aftësinë e kësaj firme për të patur idetë më të mira dhe më të përparuara, të cilat në vetvete do ta ndihmojnë atë për të përballuar me sukses konkurrencën në treg. Menaxhimi i kontrolluar i IP-ve duhet të parandalojë përfitimet abuzive që kompanitë e tjera mund të tentojnë të sigurojnë përmes shfrytëzimit të ideve dhe teknologjisë së një firme të caktuar.

Sipas këtij modeli, firma duhet të arrijë gjithçka vetë dhe pa bashkëpunim me faktorët dhe mjedisin e jashtëm. Në një situatë të tillë, do të viheshin në pikëpyetje shumë elementë. Së pari, kapacitetet dhe aktivitetet inovatore të firmës, duke u bazuar vetëm në burimet e saj të brendshme, do të progresonin me hapa shumë të ngadaltë dhe gati të papërfillshëm krahasuar me dinamikën dhe ndryshimet e vazhdueshme të tregut ku ajo operon. Gjithashtu, pretendimi për të zhvilluar inovacionin vetëm përmes

shfrytëzimit të burimeve dhe kapaciteteve të brendshme, do ta izolonte organizatën nga bashkëpunimet me partnerët jashtë saj, dhe do të bënte të pamundur përfitimet e ndërsjellta që ajo mund të siguronte përmes këtyre bashkëpunimeve.

Figura Nr. 2 - Modeli i Mbyllur i Inovacionit



Burimi: (Chesbrough, 2003)

Në epokën e globalizmit, ku bashkëveprimi dhe ndërvlerësia ndërmjet organizatave të ndryshme është kthyer në domosdoshmëri, të flasësh për izolim të një organizate të caktuar është pothuajse e pamundur. Sado e zhvilluar të jetë ajo, sërish do ta ketë shumë të vështirë që të zhvillojë gjithçka brenda për brenda mjedisit të vet, dhe sidomos kur bëhet fjalë për të siguruar dhe zhvilluar idetë inovatore, shkalla e rrezikshmërisë rritet edhe më tepër. Sipas Wolpert (2002) edhe nëse një organizatë e caktuar është në gjendje që të gjenerojë shumë ide inovatore, ajo nuk do të jetë në gjendje që t'i menaxhojë ato e vetme pasi probabiliteti për të patur sukses tek të gjitha do të jetë relativisht i ulët.

2.5.2 Modeli i hapur i inovacionit: avantazhet/ disavantazhet

Nga ana tjetër, modeli i inovacionit të hapur hedh poshtë idenë e kontrollit total mbi aktivitetet e organizatës në përgjithësi por sidomos mbi aktivitetet që kanë lidhje të

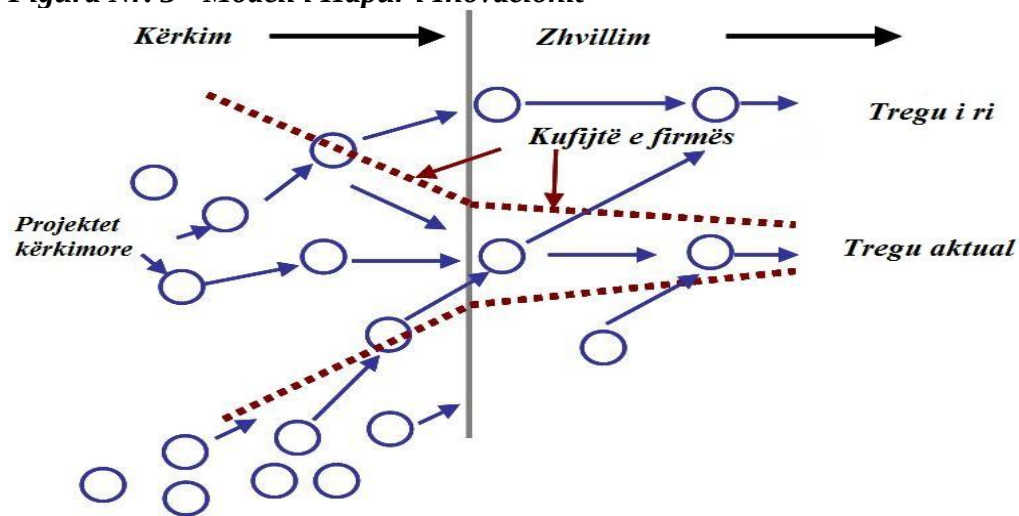
drejtpërdrejtë me inovacionin. Sipas këtij modeli, idetë inovatore jo domosdoshmërisht duhet të gjenerohen vetëm brenda organizatës. Kompanitë e ndryshme nuk duhet të shfrytëzojnë vetëm idetë dhe teknologjitë e gjeneruara së brendëshmi. Përkundrazi, ato duhet të tentojnë të shfrytëzojnë edhe idetë dhe teknologjitë që vijnë nga mjedisi i jashtëm i saj. Në këtë mënyrë ajo do të arrijë të zhvillojë projekte inovatore më të suksesshme dhe afatgjata (Chesbrough, 2003). Kufijtë e organizatës nuk janë më të ngurtë dhe vetizolues. Përkundrazi, ata janë më fleksibël dhe të depërtueshëm, gjë e cila i mundëson organizatës komunikim dhe bashkëveprim të gjerë me mjedisin e jashtëm (Wolpert, 2002).

Ashtu si modeli i inovacionit të mbyllur, edhe modeli i inovacionit të hapur ka disa parime bazë: Së pari, një kompani apo organizatë e caktuar nuk e ka të domosdoshme të punësojë si staf të brendshëm të gjithë njerëzit e aftë dhe të kualifikuar që mund të gjenden përreth mjedisit ku ajo operon apo dhe më gjerë. Mjafton që kjo organizatë të bashkëpunojë me këta njerëz, qofshin ata brenda apo jashtë organizatës në fjalë. Së dyti, shumë aktivitete inovatore brenda organizatës kanë nevojë për një vlerë të shtuar, e cila mund të jetë rezultat i përpjekjeve inovatore të gjeneruara jashtë saj.

Gjithashtu, në mënyrë që ta përballosh me sukses konkurrencën e tregut, është më e rëndësishme që të njohësh dhe të kesh modelin më të mirë të të bërit biznes sesa thjesht të arrish i pari në treg. Ky i fundit jo domosdoshmërisht premtan qëndrueshmëri dhe sukses afatgjatë. Të konkurrosh në mënyrë të suksesshme në treg nuk nënkupton domosdoshmërisht gjenerimin së brendëshmi të ideve më të mira të mundshme, por shfrytëzimin sa më të mirë të mundshëm të ideve më të mira që vijnë nga brenda apo nga jashtë organizatës.

Së fundmi, menaxhimi proaktiv i IP-ve (pronësisë intelektuale) lejon që kompanitë apo organizatat e tjera të përdorin IP-në e një organizate të caktuar. Kjo gjithashtu nënkupton edhe blerjen e IP-ve të organizatave të tjera sa herë që blerje të tilla ndikojnë pozitivisht në përmirësimin e modelit të biznesit të një organizate të caktuar (Chesbrough, 2003).

Figura Nr. 3 - Modeli i Hapur i Inovacionit



Burimi: (Chesbrough, 2003)

Modeli i inovacionit të hapur është shumë më tepër sesa thjesht përdorimi i ideve dhe teknologjive nga burime jashtë kompanisë. Ajo çfarë ky model proklamon ka të bëjë realisht me një ndryshim rrënjësor të mënyrës se si organizata menaxhon, përdor, punëson apo gjeneron pasurinë apo pronën intelektuale. West & Gallagher (2006) kanë dhënë një përkufizim të qartë për modelin e inovacionit të hapur duke e quajtur atë si një proces gjithëpërfshirës që në mënyrë sistematike nxit dhe eksploron një gamë të gjerë të burimeve të jashtme dhe të brendshme, të mundësive që ka organizata për inovacion.

Ka shumë arsye pse një organizatë duhet gradualisht ta zhvendosë filozofinë e menaxhimit të saj nga modeli i inovacionit të mbyllur drejt modelit të inovacionit të

hapur. Fillimisht, epoka e zhvillimeve të mëdha teknologjike kushtëzon bashkëveprimin ndërmjet firmave dhe organizatave të ndryshme. Kjo pasi, nëse ato do të operonin në mënyrë individuale, do ta kishin shumë të vështirë ta përballonin këtë fluks të madh të progresit teknologjik. Një proces i suksesshëm inovator nuk kërkon një studim të thelluar në një fushë të caktuar por kërkon *hulumtime ndërdisiplinore* paralele të cilat një firmë e vetme nuk mund t'i realizojë (Howells et al., 2003). Gjithashtu, rritja e numrit të *punonjësve të kualifikuar* rrit probabilitetin që këta punonjës të prodhojnë dije të vlefshme, të cilat duhen shfrytëzuar pavarësisht nëse këta punonjës bëjnë apo nuk bëjnë pjesë në stafin e një kompanie të caktuar. Rritja e *mobilitetit të punonjësve të kualifikuar* çon në përhapjen më të shpejtë të dijeve dhe njohurive të reja, avantazh i cili në një model inovacioni të mbyllur nuk do të shfrytëzohej.

Një mënyrë e mirë për të siguruar akses në dijet e larmishme dhe të shpërndara në mbarë botën, është përdorimi i *ndërmjetësve të inovacionit*, çka nënkupton mbledhjen në tryeza të përbashkëta pune të përfaqësuesve të kompanive apo organizatave të ndryshme, për t'i dhënë zgjidhje një çështjeje me interes të përbashkët (Herzog & Niedergassel, 2007). Gjithashtu, lindja e organizatave apo firmave të reja (start-up) e kthen në domosdoshmëri të ekzistencës dhe të rritjes së vet, shfrytëzimin e ideve dhe burimeve inovatore nga mjedisi i saj i jashtëm. Këto dhe shumë arsye të tjera e bëjnë modelin e inovacionit të hapur një mundësi më shumë për organizatat që e aplikojnë atë, për të rritur cilësinë e produkteve dhe shërbimeve që ato ofrojnë.

2.6 Inovacioni në kompanitë e mëdha VS inovacioni në SME

Bashkimi European (2003; 2005) i klasifikon kompanitë mikro, të vogla, të mesme dhe të mëdha sipas tre kritereve kryesore: shifra vjetore e afarizmit, bilanci dhe numri i punonjësve. Konkretisht SME ka një shifër afarizmi deri në 50 milion EUR dhe/ose

bilanc vjetor deri në 43 milion euro, dhe ka 50-250 punonjës. Ndërkohë, kompani të mëdha konsiderohen ato kompani që kanë një staf prej më shumë se 250 persona, kanë një xhiro vjetore mbi 50 milion EUR dhe bilanc vjetor mbi 43 milion EUR. Sa i përket rastit konkret në Shqipëri, sipas INSTAT (2013) në vendin tonë operojnë gjithsej 4,654 kompani, nga të cilat 1,413 (30.36%) janë kompani mallrash dhe 3,241 (69.64%) janë kompani shërbimesh.

Klasifikimi që INSTAT ju bën kompanive të mëdha në bazë të numrit të punonjësve nuk përputhet me klasifikimin Europian të kompanive të mëdha, të mesme dhe të vogla. Kjo për faktin se INSTAT konsideron kompani të mëdha të gjitha ato kompani që kanë mbi 50 punonjës. Gjithsesi, sipas Administratës Tatimore, në kategorinë e tatimpaguesve të mëdhenj (kategoria VIP)⁴ klasifikohen ato kompani të cilat:

- ❖ kanë realizuar një qarkullim vjetor mbi 100 milionë lekë krahasuar me vitin paraardhës fiskal.
- ❖ të liçensuar si banka, shoqëri sigurimesh, tregti me shumicë e karburanteve si dhe filialet e shoqërive shumëkombëshe, kontributi tatimor i të cilëve ka rezultuar jo më i vogël se 10 milionë lekë për vitin e mëparshëm.

Tjetër klasifikim i rëndësishëm që INSTAT ju bën kompanive që operojnë në Shqipëri është klasifikimi sipas aktivitetit ekonomik. Ndarja madhore e kompanive të prodhimit është: prodhues të të mirave dhe prodhues të shërbimeve. Në grupin e prodhuesve të të mirave bëjnë pjesë sektori i bujqësisë, industrisë dhe ndërtimit. Ndërsa, në grupin e prodhuesve të shërbimeve bëjnë pjesë tregtia, transporti dhe magazinimi,

⁴ Sipas intervistave të realizuara me përgjegjës të Drejtorisë së Tatimeve, numri i punonjësve është një kriter fleksibel. Mbi 80% e kompanive kanë mbi 250 punonjës.

shërbimi social, informacioni dhe komunikacioni si dhe shërbime të tjera. Sektori i shërbimeve dominon tregun e kompanive të prodhimit në vendin tonë.

Konkretisht, për vitin 2013 janë deklaruar 525 kompani të mëdha aktive në sektorin e prodhimit të mallrave si dhe 881 kompani të mëdha aktive në sektorin e shërbimeve. Megjithatë, duke marrë në konsideratë numrin e punonjësve, minimalisht mbi 250 punonjës, totali i kompanive të mëdha që operojnë në vendin tonë nuk është më i lartë se 850 kompani. Edhe statusi i disa prej këtyre kompanive ka patur paqëndrueshmëri, duke kaluar në status joaktiv/aktiv brenda një periudhe kohore afatshkurtër.

Gjithashtu, INSTAT llogarit në listën e ndërmarrjeve të mëdha në vend edhe ndërmarrjet publike, të cilat nuk janë pjesë e objektivave të këtij studimi. Për këtë arsye popullata e këtij studimi është marrë e barabartë me 812 kompani të mëdha aktive. Në sektorin e prodhimit të mallrave, industria përpunuese ka numrin më të madh të kompanive aktive (300 kompani aktive në vitin 2013). Ndërkohë, nga kategoria e prodhuesve të shërbimeve, tregtia me shumicë dhe pakicë, administrata publike dhe arsimi konsiderohen ndërmarrjet dominuese për vitin 2013 përse i përket numrit të tyre si përqindje ndaj totalit të kompanive të mëdha.

Ka një diskutim relativisht të hershëm mes studiuesve të menaxhimit dhe inovacionit lidhur me rëndësinë që ka madhësia e firmave në nivelin apo shkallën e zhvillimit të inovacionit në organizatë. Njëri grup studiuesish mbron idenë se kompanitë e vogla dhe të mesme, për shkak të fleksibilitetit që i karakterizon, si dhe nivelit të ulët të burokracisë, janë më të prirura për të sjellë inovacion. Për më tepër, duke qenë se kostot e ndryshimit për to janë relativisht të vogla, janë më të prirura të marrin përsipër riskun që mbart në vetvete një ide apo produkt inovator në një firmë të tillë. Gjithashtu,

kompanitë e vogla dhe të mesme kanë aftësi për të kontrolluar më me lehtësi të gjithë hapat e inovacionit, që nga ideja fillestare e deri tek implementimi dhe kontrolli. Kjo gjë është relativisht e vështirë në kompanitë e mëdha (Aranta et al. 2001).

Por nga ana tjetër, një pjesë e konsiderueshme e studiuesve mbrojnë idenë se në fakt janë kompanitë e mëdha ato që kanë kapacitete apo potencialin për të sjellë inovacion afatgjatë në biznes. Kjo sipas tyre lidhet me potencialin financiar të këtyre kompanive të mëdha si dhe me burimet njerëzore të shumta që gjenden në to. Gjithashtu, kompanitë e mëdha janë zakonisht më të prirura për të krijuar aleanca strategjike biznesi, të cilat në vetvete janë potencialisht burime inovacioni në organizatë. Kompanitë e mëdha karakterizohen edhe nga stabiliteti afatgjatë, element i cili është në favor të projekteve të inovacionit që mund të zhvillohen brenda një kompanie të caktuar (Cohen 1995, cituar nga Aranta et al. 2001). Duke qenë se jemi në kulmin e globalizimit, ajo çfarë mbetet sfida për kompanitë e mëdha është menaxhimi multikulturor i stafit (Canen G. & Canen. A 2002). Kompetencat për të inovuar në një organizatë nuk janë statike, ato mund të përmirësohen dhe të zhvillohen bashkë me organizatën. (Morgan 1997).

Madhësia e firmave është një faktor i rëndësishëm që kushtëzon zhvillimin e inovacionit (Schumpeter 1947; Cohen 1995). Firmat e mëdha janë më të prirura për të gjeneruar fonde mbështetëse në funksion të R&D si dhe kanë njëloj qëndrueshmërie në projekte të kësaj natyre. Nga ana tjetër, ka autorë si Scherer & Ross (1990) që mendojnë se kompanitë e mëdha janë një risk për inovacionin, pasi menaxherët humbasin kontrollin mbi një pjesë të mirë të ideve të reja që mund të gjenerohen në kompani. Për më tepër, në kompanitë e mëdha forma e kontrollit ka natyrë më të ngurtë dhe hierarkike, gjë e cila bie në kundërshtim me klimën e përshtatshme inovatore.

Megjithatë, pavarësisht se aktivitetet e R&D rriten me rritjen e madhësisë së firmave, produktiviteti i R&D ka tendencë të bjerë me rritjen e tyre. Numri i punonjësve brenda një kompanie nuk tregon ndonjë gjë të rëndësishme lidhur me kapacitete inovatore të saj pasi të paturit më shumë punonjës nuk do të thotë domosdoshmërisht që kompania në fjalë ka më tepër kapacitete për inovacion. Megjithatë, siç ka pohuar Morgan (1997) firmat e zhvillojnë gradualisht kapacitetin e tyre për inovacion dhe kjo në njëfarë mënyrë lidhet me aftësinë e tyre për të rritur bashkëpunimin me palët e treta. Nga kjo pikëpamje, madhësia e firmës mund të ketë një rol dytësor sa i përket kapaciteteve inovatore por kurrësi rol të parëndësishëm.

Në vitin 2006, Francis Munier publikoi një artikull në të cilin ai analizoi rëndësinë që ka madhësia e firmave në kapacitete inovatore të kompanive franceze, duke vënë theksin tek lloji i ndryshëm i marrëdhënieve që krijojnë firmat në raport me njëra-tjetrën dhe në raport me palët e treta. Sipas tij, firmat e mëdha krijojnë aleanca strategjike (joint-ventures) në funksion të R&D, gjë e cila për SME-të është më e vështirë. Përtej idesë që çdo kompani apo organizatë në vetvete duhet ta trajtojë me prioritet konceptin e inovacionit, pengesat ndaj këtij të fundit konstatohen shpesh, si në firma të vogla dhe të mesme, ashtu edhe në firma të mëdha. Arsyet janë nga më të ndryshmet. Tendenca për të sjellë risi në treg bën që shumë lidera kompanishë të fitojnë në kohë por të ‘humbasin’ në aftësinë për të kuptuar aq sa duhet nevojat e palëve të interesuara (stakeholders).

Ndërkohë, Acs & Audretsch (1987) kanë pohuar se nuk mund të flitet me terma kategorik sa i përket lidhjes inovacion-madhësi organizate. Kjo për faktin e thjeshtë se, sipas tyre, në tregjet monopolistike janë firmat e mëdha ato që kanë më tepër sukses në aktivitetet dhe në implementimin e inovacionit, por nga ana tjetër, firmat e vogla dhe të

mesme janë më të suksesshme në këto lloj aktiviteteve, nëse bëhet fjalë për tregje konkurruese. Në këtë kuptim, hipoteza e Schumpeter-it se fuqia e tregut dhe kompanitë e mëdha stimulojnë inovacionin, ka shumë pak gjasa të jetë gjithnjë e vërtetë. Megjithatë, pavarësisht argumentave pro njëres qasje apo tjetres, sipas Aranta et al. (2001) ka një konsensus mes këtyre studiuesve lidhur me faktin se me rritjen e madhësisë së firmës, numri i aktiviteteve për R&D dhe inovacion rritet por produktiviteti i R&D tenton të zvogëlohet.

2.7 Inovacioni në sektorin e prodhimit VS inovacioni në sektorin e shërbimeve

Roli i sektorit të shërbimeve në ekonominë e një vendi ka ardhur gjithnjë duke u rritur. Përkrah sektorëve të tjerë të ekonomisë, agrikulturës, ndërtimit, prodhimit, industrisë etj, sektori i shërbimeve jep kontributin e tij të rëndësishëm në PBB-në e çdo vendi. Rëndësia e këtij sektori është rritur paralelisht me rritjen ekonomike dhe avancimin teknologjik (Mattson 1995; Zeithaml & Bitner 1996). Kompanitë dhe organizatat e ndryshme të biznesit në ditët e sotme konkurrojnë më tepër në sektorin e shërbimeve sesa në produktet që ato ofrojnë. Për shembull, diferenca ndërmjet një iPhone5 dhe një Samsung Galaxy nuk qëndron shumë tek përmbajtja e produktit që ofrojnë, por tek mënyra se si e ofrojnë shërbimin secila prej këtyre kompanive. E njëjta gjë ndodh në sektorin bankar. Bankat ofrojnë pak a shumë të njëjtat produkte për klientët, ndaj diferenca ndërmjet tyre qëndron tek inovacioni që tentojnë të bëjnë në shërbimet e tyre. Ky sektor është shumë i rëndësishëm për shkak edhe të numrit të lartë të të punësuarve në të.

Kontributi i sektorit të shërbimeve në PBB-në e vendit tonë ka ardhur gjithnjë duke u rritur në vitet e fundit. Në një publikim periodik të Institutit Agenda (Tetor 2013), kontributi real i sektorit të shërbimeve (67.2%), paraqitet dominues në raport me

sektorët e tjerë ekonomik si bujqësia/agrikultura (17.5%), industria (15.3%) për vitin 2013. E njëjta tendencë rritëse e kontributit të sektorit të shërbimeve në PBB vihet re edhe në ekonomitë më të zhvilluara të botës si për shembull ekonomia amerikane, japoneze, britanike, kineze etj.

Tabela Nr. 6 - Kontributi i sektorëve ekonomik në PBB-të e vendeve të zhvilluara 10', 12', 14'

	Agrikult.	Indust.	Shërb.	Agrikult.	Indust.	Shërb.	Agrikult.	Indust.	Shërb.
	%ja ndaj PBB (2010)			%ja ndaj PBB (2012)			%ja ndaj PBB (2013)		
SHBA	1.1%	1.1%	1.1%	1.12%	19.1%	79.7%	1.1%	19.5%	79.4%
Kinë	10.2%	10.2%	10.2%	10.0%	43.9%	46.1%	9.7%	45.3%	45%
Japoni	1.4%	1.4%	1.4%	1.2%	27.5%	71.4%	1.1%	25.6%	73.2%
Gjermani	0.9%	0.9%	0.9%	0.8%	28.1%	71.1%	0.8%	30.1%	69%
France	2%	2%	2%	1.9%	18.3%	79.8%	1.9%	18.7%	79.4%
Angli	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	21%	78.3%	0.7%	20.5%	78.9%
Brazil	5.8%	5.8%	5.8%	5.4%	27.4%	67.2%	5.5%	26.4%	68.1%
Rusi	4%	4%	4%	3.9%	36%	60.1%	4.2%	37.5%	58.3%
Itali	1.9%	1.9%	1.9%	2%	24.2%	73.8%	2%	24.4%	73.5%
Indi	18.5%	18.5%	18.5%	17.4%	25.8%	56.9%	16.9%	17%	66.1%
Kanada	2.2%	2.2%	2.2%	1.8%	28.6%	69.6%	1.7%	28.4%	69.9%

Burimi: Central Intelligence Agency (2014)

Banka Botërore, që në vitin 1995 ka bërë një klasifikim të kontributit të sektorëve të ekonomisë në PBB e vendeve të ndryshme të botës, duke i ndarë ato në vende me të ardhura të ulëta, të mesme dhe të larta. Sipas këtij klasifikimi, sa më i zhvilluar të jetë një vend ekonomisht, aq më i lartë është kontributi i sektorit të shërbimeve në PBB-në e atij vendi.

Sipas këtij institucioni, e njëjta tendencë është vënë re edhe në dhjetë vjeçarin e fundit, ku kontributi i sektorit të shërbimeve vazhdon të jetë dominues në ekonomitë e vendeve të zhvilluara ndërkohë që roli i tij ka ardhur duke u rritur edhe për ekonomitë me të ardhura të ulëta apo mesatare, të njohura ndryshe si vende më pak të zhvilluara dhe vende në zhvillim. Për shembull, kontributi i sektorit të shërbimeve në PBB-në e Brazilit për vitin 2013 ka qenë 68% e PBB-së, për Francën 79%, për Kinën 45%, për Gjermaninë 69%, UK 79% etj. Si përlogaritje në nivel global, kontributi i sektorit të

shërbimeve në PBB botërore është 63.4%, industria 30.7% dhe agrikultura 5.9% (Banka Botërore, 2014).

Ashtu siç u përmend dhe pak më sipër, sektori i shërbimeve, i cili zë afro 70% të ekonomive të zhvilluara, është i lidhur ngushtë me progresin teknologjik. Një pjesë e produkteve tashmë diferencohen falë inovacionit në shërbime. Për të kuptuar lidhjen e ngushtë ndërmjet tipeve të inovacionit në sektorin e prodhimit me tipet e inovacionit në sektorin e shërbimeve, na vjen në ndihmë qasja e përdorur nga Rubalcaba (1999), i cili pohon se, për secilën nga format e inovacionit në prodhim (teknologjik, organizacional, strategjik, komercial dhe operativ) ekziston edhe inovacioni në shërbime.

Konkretisht, nëse flasim për inovacionin teknologjik, atëherë kontributi kryesor i këtij inovacioni ka të bëjë me implementimin e një teknologjie të re, përmirësimin e një teknologjie ekzistuese, rritjen e efikasitetit të informacionit dhe komunikimit brenda organizatës, automatizimin e proceseve dhe kursimin e kohës, përmirësimin e cilësisë, etj. Inovacioni në këndvështrimin e shërbimeve në këtë rast ka të bëjë me shërbime të reja informatike, shërbime të reja inxhinjerike, shërbime të projektimit, shërbime të komunikimit, shërbime të kontrollit të cilësisë etj.

Nga ana tjetër, po të fokusohemi tek inovacioni komercial, ai ka të bëjë kryesisht me dizenjimin e produkteve konkurruese, komercializimin inovator, zhvillimin e biznesit, inovacionin në marketing, inovacionin në imazh dhe në emrin e markës. Në këtë rast, shërbimet inovatore që lidhen më këtë tip inovacioni janë inovacion në dizenjimin e shërbimit, inovacion në llojin e ekspozimit, inovacion në reklamim, inovacion në marketingun e drejtpërdrejtë dhe në marrëdhëniet me publikun, inovacion në shërbimet pas shitjes etj.

Është e rëndësishme të bëhet diferenca ndërmjet inovacionit në shërbime dhe shërbimeve inovatore. E para ka të bëjë me inovacionin në kompanitë e shërbimeve, pra inovacioni në sektorin e shërbimeve ndërsa e dyta ka të bëjë me shërbimet inovatore që aplikon çdo kompani, pavarësisht aktivitetit që ajo ushtron. Si përkufizim, me inovacion në sektorin e shërbimeve kuptojmë “Një koncept shërbimi i ri ose i ndryshuar në mënyrë të konsiderueshme, një kanal i ri ose i ndryshuar i ndërveprimit me klientin, një sistem i ri ose i ndryshuar i ofrimit të shërbimit, ose koncept teknologjik që në mënyrë individuale ose i kombinuar, të çon në një ose më shumë funksione shërbimi të reja ose të përmirësuara, që janë të reja të paktën për kompaninë, dhe që sjellin ndryshim në shërbimet / produktet e ofruara në treg dhe që nga pikpamja strukturore kanë nevojë për kapacitete të reja teknologjike, njerëzore ose organizative të organizatës së shërbimit” (Van Ark et al 2003, cituar nga Rubalcaba 2011: 6).

Inovacioni në sektorin e shërbimeve ka disa karakteristika specifike që e bëjnë atë të dallueshëm nga inovacioni në sektorin e prodhimit. Sfidat kryesore të menaxhimit të inovacionit në sektorin e shërbimeve lidhen me disa faktorë. Së pari, shërbimet janë të paprekshme dhe ka vështirësi në përkufizimin e tyre, fakt i cili karakterizon edhe inovacionin në këtë sektor. Orientimi i theksuar i studiuesve të inovacionit drejt inovacionit në prodhim ka bërë që të krijohet një llojë hendeku ose prapambetje në studimet e inovacionit që i referohen sektorit të shërbimeve. Për shkak të paprekshmërisë së shërbimeve, vështirësohet edhe procesi i kalkulimit të inovacioneve në këtë sektor, nga pikpamja statistikore, çka do të thotë se ka mungesë të të dhënave statistikore të vazhdueshme në këtë drejtim; mungesa e dallimit të qartë ndërmjet shërbimit inovator të produktit dhe vetë produktit etj. (Van Ark et al 2003, cituar nga Rubalcaba 2011: 9).

Për shembull, sektori bankar është një nga përbërësit më të rëndësishëm të sektorit të shërbimeve i cili ka pësuar transformime të konsiderueshme gjatë këtyre dekadave të fundit. Ka tashmë një kompromis mes shumë studiuesve bashkëkohor lidhur me kontributin e këtij sektori në zhvillimin ekonomik (Benhabib & Spiegel 2000; Rioja & Valev 2004). Si përkufizim, me inovacion financiar kuptohet “Ide, produkt ose shërbim i ri, i cili redukton kostot, redukton riskun, ofron një produkt/shërbim/instrument të përmirësuar që kënaq më së miri kërkesat e klientëve” (Frame & White 2002). Një sistem bankar eficient minimizon rrjedhjen e burimeve përmes kalimit të kursimeve tek kompanitë. Gjithashtu, përmes këtij sektori (bashkë me ndërmjetësit e tjerë jobankar) përmirësohet procesi i alokimit të burimeve.

Sipas Hertog (2000) inovacioni në sektorin e shërbimeve duhet fokusuar në katër dimensione kryesore: Së pari, inovacion në konceptin e shërbimit. Për shembull një lloj i ri llogarie bankare ose një lloj i ri i shërbimeve të informacionit. Së dyti, inovacion në format dhe mënyrat e ndërveprimit me klientin. Kjo nënkupton kryesisht përfshirjen e klientit në dizejnimin e produkteve dhe shërbimeve të dëshiruara nga ana e tyre. Së treti, inovacion në sistemin e ofrimit të shërbimit. Kjo konsiston në ndryshimin e mënyrës së si punonjësit e sektorit të shërbimeve përformojnë dhe realizojnë punën e tyre. Së fundmi, inovacioni teknologjik në sektorin e shërbimeve. Ky lloj inovacioni është kthyer gjithnjë e më tepër në domosdoshmëri për këtë sektor pasi rrit efikasitetin e kohës së realizimit të shërbimit dhe përmirëson cilësinë e këtyre të fundit.

Menaxhimi i inovacionit në sektorin e shërbimeve zakonisht organizohet me bazë projekti. Megjithatë, ka edhe modele përjashtimore që nuk bazohen në projekte, si për shembull, modeli i menaxhimit të inovacionit përmes proceseve të brendshme. Në këtë rast, nevojat për inovacion janë të paplanifikuara dhe lindja e një problemi nxit

domosdoshmërinë e përmirësimit të shërbimeve ekzistuese. Tjetër model i menaxhimit të inovacionit në sektorin e shërbimeve është menaxhimi përmes projekteve të brendshme të inovacionit të cilat janë të qëllimshme dhe synojnë përmirësimin e sistemit të prodhimit të shërbimeve.

Modeli tjetër me bazë projektin, që aplikohet për menaxhimin e inovacionit në sektorin e shërbimeve, është modeli i projekteve të inovacionit me konsumator pilot në të cilat ky i fundit teston për herë të parë idetë e reja. Më pas, organizata synon t'i përdorë në mënyrë masive këto ide. Modeli i katërt janë projektet e inovacionit të përshtatura për një grup apo kategori të caktuar konsumatorësh. Klienti në këtë rast është ai që parashtron problemin dhe më pas kompania e shërbimit merr përsipër zgjidhjen e tij përmes ideve inovatore. Modeli i fundit i menaxhimit të inovacionit konsiston në menaxhimin përmes projekteve të inovacionit që financohen së jashtmi. (Toivonen & Tuominen 2007). Në këtë rast merr rol kryesor bashkëpunimi me partnerë të ndryshëm, duke u afruar kështu me konceptin e modelit të hapur të inovacionit.

Po t'i rikthehemi edhe njëherë 4 tipeve bazë të inovacionit të dhëna nga OECD dhe Manuali i Oslos (2005): Inovacioni në produkt, Inovacioni në procese, Inovacioni në marketing dhe Inovacioni Organizativ, mund të pohojmë se dy të parat kanë të bëjnë më tepër me inovacionin teknologjik ndërkohë që dy të fundit për nga natyra e tyre janë joteknologjike. Në këtë këndvështrim, inovacioni në sektorin e prodhimit dallon nga inovacioni në sektorin e shërbimeve pikërisht për shkak të fokusimit në tipe të ndryshme të inovacionit.

Kompanitë e prodhimit, fokusin e tyre kryesor e kanë në tipin e parë të inovacionit, pra inovacion në produkt. Përsa i përket inovacionit në procese, sërisht dominon sektori i prodhimit kundrejt atij të shërbimeve, por me një diferencë më të

vogël së në rastin e inovacionit në produkte. Ndërkohë në dy tipet e inovacionit me karakter joteknologjik (inovacioni në marketing dhe inovacioni organizacional) diferencat janë të pakonsiderueshme, por me një mbizotërim të vogël të sektorit të shërbimeve (Uppenberg & Strauss 2010).

2.8 Pronësia e kompanisë dhe niveli i inovacionit në organizatë

Të flasësh për inovacionin e firmave në nivel nacional, në një kohë kur ndërkombëtarizimi i firmave dhe globalizimi i tregut janë në kulmin e tyre, duket relativisht e vështirë. Në një situatë të tillë, nëse marrim në konsideratë patentat si indikator për matjen e inovacionit në firmat e një vendi, rezultatet do të ishin fare të pjesshme për shumë vende të botës, dhe jo vetëm për Shqipërinë. Një gjë të tillë e kanë pohuar edhe vetë drejtuesit e lartë të Drejtorisë së Përgjithshme të Patentave dhe Markave, në një intervistë enkas për këtë punim, ku janë shprehur se patentat janë një tregues i R&D në nivel makroekonomik, por nuk japin informacion përse i përket faktorëve që kushtëzojnë inovacionin në nivel firme. Për më tepër, në një vend ku nuk operojnë vetëm kompanitë nacionale por edhe ato me pronësi të huaj ose të përbashkët, procesi i regjistrimit të patentës sofistikohet dhe situata ndërlikohet edhe më shumë se kaq.

Klasifikim i ndërmarrjeve si biznes i vogel, SME apo biznes i madh, realisht nuk merr domosdoshmërisht në konsideratë formën juridike të organizimit të një biznesi, pra nëse ai është qeverisje individuale, SHA apo SHPK. Klasifikimi nga Drejtoria Tatimore i referohet vetëm xhiros vjetore të realizuar nga këto biznese dhe numrit të punonjësve në to. Në listen totale të bizneseve të mëdha në Shqipëri shohim se pjesa më e madhe e ndërmarrjeve realisht janë SHPK dhe jo SHA. Kjo për vetë faktin se, të themelosh një SHPK është më e lehtë sesa të themelosh një SHA dhe së dyti, në Shqipëri, SHPK-të

kanë lehtësira më të mëdha në tatim-taksa sesa SHA-të. Siç u përmend dhe më lart, totali i ndërmarrjeve (private dhe publike) të mëdha të cilat aktualisht janë aktive vlerësohet të jetë më i lartë se 1000 të tilla, përfshirë këtu SHA dhe SHPK.

Ajo çfarë del si sfidë në këtë studim është lloji i pronësisë së kompanisë, pra nëse janë kompani me pronësi Shqiptare, të huaj, apo të huaj të përbashkët. Për efekt të këtij studimi, dy kategoritë e fundit janë konsideruar si një grup i vetëm. Realisht ka pak studime të mirëfillta të cilat analizojnë lidhjen ndërmjet pronësisë së kompanisë dhe nivelit të inovacionit në organizatë. Kompanitë që operojnë në tregun ndërkombëtar kanë probabilitet më të lartë për të sjellë inovacion sesa kompanitë që operojnë në një treg më të vogël (nacional apo rajonal) (Caves, 1982). Në analogji më këtë pohim, në rastin e kompanive të mëdha që operojnë në Shqipëri, janë kompanitë me pronësi të huaj ose të përbashkët (kompani të cilat operojnë në tregun ndërkombëtar) ato të cilat, për shkak të përvojës më të madhe në tregun ndërkombëtar dhe kapaciteteve të tyre, krijojnë pritshmëri të lartë që këto kompani të sjellin më shumë inovacion sesa kompanitë me pronësi shqiptare. Megjithatë, ka studime që pohojnë se kompanitë me pronësi të huaj investojnë vetëm në drejtim të inovacionit në proçese. Ndërkohë, përse i përket formave të tjera të inovacionit, ato nuk kanë ndonjë dallim të konsiderueshëm nga kompanitë e tjera vendase (Baldwin & Sabourin 1999).

2.9 Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull kemi trajtuar përkufizimet e ndryshme që ekzistojnë lidhur me konceptin e inovacionit. Në çdo rast, ka një lloj kompromisi mes studiuesve që inovacioni nuk është thjesht një ide e re e hedhur në letër, por implementimi i kësaj ideje dhe vlera e shtuar që ajo sjell në organizatë. Gjithashtu janë trajtuar tipet e inovacionit, modelet kryesore të tij, si dhe dallimet ndërmjet inovacionit në sektorin e

prodhimit dhe inovacionit në sektorin e shërbimeve. Kapitulli vijues do të ndalojë më në detaje tek faktorët e brendshëm organizativ që kushtëzojnë zhvillimin e inovacionit. Siç e kemi përmendur edhe më lart, këta faktorë lidhen kryesisht me kulturën organizative, stilin e lidershit, burimet financiare dhe ato njerëzore, procesin e implementimit të inovacionit, qasjen e organizatës ndaj modelit të hapur të inovacionit etj.

KAPITULLI III: FAKTORËT E BRENDSHËM ORGANIZATIV QË KUSHTËZOJNË ZHVILLIMIN E INOVACIONIT

Pak vite më parë, rezultatet e studimit të Grupit Konsultativ të Bostonit (2010), pohonin se 72 përqind e CEO-ve e rendisnin inovacionin si një prej tre prioritetëve kryesore strategjike të punës së tyre, shifër e cila sa vjen e po zgjerohet nga viti në vit. Adoptimi dhe implementimi i inovacionit sipas Rogers (1983) kalon në pesë stade kryesore: Stadi i parë është *Njohuria* (pra ekziston vetëdija për një inovacion dhe ekziston deri diku ideja mbi mënyrën se si ky inovacion mund të funksionojë); Stadi i dytë është *Bindja* (kur individit apo grupit i individëve që kanë hedhur idenë inovatore, kanë një qasje favorizuese ose jo favorizuese kundrejt kësaj ideje); Stadi i tretë është *Vendimi* (individit ose grupit i individëve angazhohen në aktivitete të cilat çojnë drejt aplikimit, ose jo, të idesë inovatore); Stadi i katërt është *Implementimi* (vendosja e inovacionit në shfrytëzim, me qëllim përmirësimin e performancës së kompanisë); Stadi i fundit është *Konfirmimi* (vlerësimi i rezultateve të vendimmarrjes inovatore). Modele të ngjashme përsa i përket stadeve të implementimit të inovacionit janë dhënë në periudhat e mëvonshme nga Klein & Sorra (1996).

3.1 Menaxhimi i inovacionit në nivel biznesi

Disa autorë si Klein, Conn & Sorra (2001) apo Iacovoc & Dexter (2005) mendojnë se stadi më i vështirë, dhe më i rëndësishëm, është stadi i implementimit të inovacionit. Një pjesë e madhe e kompanive kanë ide inovatore, por nuk arrijnë t'i vënë ato në praktikë dhe të nxjerrin përfitime prej tyre. Për këtë arsye, këta autorë, dhe të tjerë, shpesh kanë patur si qëllim të hulumtimeve të tyre, analizimin e faktorëve që ndikojnë në suksesin e implementimit të inovacionit. Për shembull, Letaifa & Perren

(2007), në një studim të tyre me fokus tek faktorët që ndikojnë në implementimin e e-CRM në sistemin bankar në Kanada, kanë arritur në përfundimin se kultura organizative është faktori kryesor që ndikon në suksesin ose dështimin e implementimit të inovacionit. Po në këtë vit, Jensen & Aanestad (2007) kanë realizuar një studim të ngjashëm në disa spitale në Danimarkë lidhur me faktorët që ndikojnë në procesin e implementimit të sistemit elektronik të ruajtjes së të dhënave mjeksore (rekordeve) të pacientëve (EPR), dhe rezultati i tyre ishte se, mbështetja e përdoruesve ndikon në mënyrë të drejtpërdrejtë në implementimin e këtij inovacioni në këto spitale.

Studime të ngjashme janë bërë edhe nga Jones & Kochtanek (2004), dhe dy vite më vonë nga Kenedy, Kelleher & Quigley (2006). Pavarësisht se këto dy studime u realizuan në periudha të ndryshme, dhe pavarësisht se fokusi specifik i tyre, apo kompanitë në të cilat u realizuan studimet në fjalë ndryshonin (kompani konsulence inxhinjerie VS kompani e vogël shërbimi), rezultati në të cilin arritën të dy grupet e studiuesve ishte pak a shumë i njëjtë. Sipas tyre, angazhimi i menaxhimit të lartë dhe lidhshëritë në procesin e implementimit të inovacionit ndikon në mënyrë të drejtpërdrejtë në suksesin e këtij procesi.

Një ndër hapat më të suksesshëm në drejtim të identifikimit të faktorëve që kushtëzojnë suksesin e inovacionit në organizatë është hedhur nga Klein et al. (2001) përmes Modelit të Efektivitetit të Implementimit të Inovacionit. Supozimi fillestar i këtij modeli ishte se, një sërë faktorësh organizativ kanë lidhje varësie të drejtpërdrejtë nga njëri-tjetri. Konkretisht, efektiviteti i inovacionit varet nga efektiviteti i implementimit të inovacionit. Ky i fundit varet nga klima e implementimit të inovacionit. Për të vazhduar më tej, klima e implementimit varet nga politikat dhe praktikatat e implementimit. Dhe së fundi, politikat dhe praktikatat e implementimit varen nga dy

faktorë: burimet financiare të disponueshme dhe mbështetja e menaxhimit të lartë (Top Management).

Kjo lloj lidhje varësie e njëpasnjëshme ishte pjesë e presupozimit fillestar (hipoteza paraprake e studimit të tyre). Ndërkohë, rezultatet e studimit treguan një lidhje të dobët ndërmjet burimeve financiare të disponueshme nga njëra anë, dhe politikave dhe praktikave të implementimit nga ana tjetër; politikave dhe praktikave të implementimit dhe klimës së implementimit; efektivitetit të implementimit dhe efektivitetit të inovacionit. Nga ana tjetër, rezultatet e studimit treguan lidhje të fortë ndërmjet mbështetjes së menaxhimit të lartë dhe politikave dhe praktikave të implementimit. Gjithashtu, rezultoi një lidhje e fortë ndërmjet politikave & praktikave të implementimit dhe klimës së implementimit.

Megjithatë, dy lidhje të paparashikuara ndërmjet këtyre variablave çuan në një rikonceptim të këtij modeli. Së pari, rezultoi një lidhje e fortë ndërmjet mbështetjes së menaxhimit të lartë dhe klimës së implementimit. Së dyti, një lidhje e fortë rezultoi edhe ndërmjet politikave dhe praktikave të implementimit nga njëra anë, dhe efektivitetit të implementimit nga ana tjetër. Këto përfundime, dhe sidomos rikonceptimi i modelit, kanë ngjallur herë pas here debate tek studiuesit e kësaj fushe. Për shembull, pretendimi që nuk ekziston një lidhje e fortë ndërmjet politikave & praktikave të implementimit dhe klimës së Implementimit është disi absurd. E njëjta gjë vlen edhe për mungesën e një lidhje të fortë ndërmjet efektivitetit të implementimit dhe efektivitetit të inovacionit. Studimet e Alexander et al. (2006) apo Link & Naveh (2006) vërtetojnë praktikisht të kundërtën e këtyre pohimeve.

Reagimi i konsumatorëve ndaj inovacionit përbën një element të rëndësishëm në suksesin ose dështimin e një ideje inovatore në biznes. Pavarësisht faktit se zhvillimi i

ideve inovatore supozohet të sjellë vlerë të shtuar tek shijet dhe preferencat e konsumatorëve, studime të ndryshme tregojnë se, në një pjesë të mirë të rasteve, arsyeja e dështimit të ideve inovatore në biznes është pikërisht rezistenca që bëjnë konsumatorët ndaj këtyre ideve të reja (produkte, shërbime, model biznesi, marketing etj) (Ram & Sheth 1989). Autorët në fjalë e kanë përkufizuar rezistencën konsumatore ndaj inovacionit si “rezistencë e bërë nga ana e konsumatorëve ndaj një inovacioni, ose sepse ky inovacion potencialisht mund të shkaktojë ndryshim të gjendjes aktuale të kënaqshme të konsumatorëve (status-quo), ose sepse ky inovacion bie ndesh me strukturën e tyre të besimit” (Ram & Sheth 1989: 6).

Proçesi i adoptimit të inovacionit nga ana e konsumatorëve është faza e dytë, e cila vjen pas proçesit të implementimit të inovacionit në organizatë. Megjithatë, të paturit e një sigurie lidhur me nivelin e pranimet (adoptimit) të ideve inovatore nga ana e konsumatorëve, mund të ndikojë në mënyrë direkte ose indirekte në implementimin e suksesshëm të inovacionit në organizatë. Për këtë arsye, menaxhimi i rezistencës konsumatore duhet trajtuar me kujdes të veçantë nga çdo kompani që synon të ketë sukses me idetë inovatore.

Rezistenca konsumatore zakonisht shfaqet në dy forma kryesore: rezistencë pasive dhe rezistencë aktive. Me rezistencë pasive nënkuptohet situata kur konsumatori reziston ndaj inovacionit pa marrë fare në konsideratë mundësinë e adoptimit të këtij inovacioni. Nga ana tjetër, rezistenca ndaj inovacionit mund të jetë aktive. Kjo nënkupton që një person vendos të mos e adoptojë një inovacion vetëm pasi ka bërë një vlerësim të asaj së çfarë sjell ky inovacion (Bagozzi & Lee 1999).

Reinders (2010) ka realizuar një studim lidhur me mënyrat e menaxhimit dhe minimizimit të rezistencës konsumatore. Sipas tij, çdo produkt apo shërbim i ri

ndërvepron në një mënyrë ose një tjetër, me produktet apo shërbimet ekzistuese të përdorura deri tani nga konsumatorët. Në këtë mënyrë, lidhja e produkteve mund të shërbejë si një strategji mjaft e suksesshme për të menaxhuar rezistencën konsumatore ndaj produkteve apo shërbimeve të reja që ofrohen në treg. Kjo strategji redukton edhe kostot e të mësuarit mbi mënyrën e funksionimit të inovacioneve radikale.

Në rast se një produkt/shërbim i ri reklamohet duke vënë theksin tek vlera e shtuar që ai sjell mbi vlerën ekzistuese të produkteve aktuale, atëherë përceptimet konsumatore mbi këtë produkt, ka gjasa të jenë pozitive/pranuese dhe jo rezistuese ndaj tij. Imazhi i krijuar nga paketimi i dy produkteve së bashku mund të bëjë që të theksohet më tej përshtatja e tyre me shijet dhe nevojat e konsumatorit. Kushti është që lidhja ndërmjet këtyre produkteve të jetë reale dhe objektive, pra jo diçka e sajuar vetëm për efekt marketingu.

3.2 Analizë e faktorëve që nxisin inovacionin në biznes

Ekzistojnë dy shkolla bazë mendimi të cilat tentojnë të shpjegojnë tërësinë e faktorëve që nxisin inovacionin në organizatë. Shkolla e parë, e njohur si *Shkolla e bazuar tek Faktorët e Tregut*, mbron tezën se janë kushtet e tregut ato të cilat nxisin ose pengojnë kapacitetet e një kompanie për të iniciuar idetë inovatore dhe për të zgjeruar aktivitetet e saj të inovacionit. (Porter, 1985). Sipas kësaj qasje, janë faktorët e mjedisit të jashtëm organizativ ata të cilët influencojnë pozitivisht ose negativisht nivelin e inovacionit në organizatë. Me gjithë avantazhet që mund të ketë kjo qasje, probabiliteti që kompanitë të kontrollojnë mjedisin e jashtëm organizativ është relativisht i ulët. (Trott, 2005). Si rrjedhojë, aplikimi i kësaj qasjeje nuk garanton një analizë të detajuar dhe me perspektivë për përmirësimin e strategjive të biznesit (përfshirë kapacitetet inovatore) në të ardhmen.

Nga ana tjetër, shkolla e dytë, e njohur si *Shkolla e Bazuar tek Burimet*, fokusohet në mjedisin e brendshëm të firmës, burimet dhe kapacitetet e saj të brendshme që ajo mund të shfrytëzojë në funksion të nxitjes dhe implementimit të suksesshëm të inovacionit (Eisenhardt & Martin 2000; Trott 2005). Pjesë e këtyre burimeve konsiderohen burimet financiare, burimet njerëzore, aftësitë bashkëpunuese të firmës, aftësitë drejtuese dhe të lidërshit, aftësitë për kërkim-zhvillim etj.

Idetë inovatore nuk mund të blihen në formë paketash të gatshme dhe të aplikohen automatikisht. Ato gjenerohen si brenda organizatës, ashtu edhe jashtë saj. Megjithatë, në mënyrë që këto ide të përkthehen në projekte konkrete, të cilat më pas të sjellin vlerë të shtuar në produkte, procese, apo modelin e biznesit të kompanisë në përgjithësi, duhet që vetë kompania të plotësojë një sërë kushtesh që ndikojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë në inovacion.

Është relativisht e vështirë të flasësh për teori të mirëfillta të klasifikimit të faktorëve që influencojnë shkallën apo nivelin e zhvillimit apo moszhvillimit të inovacionit në organizatë. Megjithatë, të paktën teorikisht qëndron ndarja madhore mes faktorëve makroekonomik (të cilët lidhen kryesisht me mjedisin e jashtëm të biznesit) dhe faktorët mikroekonomik (të cilët fokusohen në mjedisin e brendshëm të kompanisë).

Një tjetër klasifikim i rëndësishëm i faktorëve që influencojnë nivelin e inovacionit në organizatë është ai që analizojnë Molero & Garcia (2008), ku sipas tyre, dy teoritë bazë të faktorëve që influencojnë inovacionin në organizatë janë: *Teoria tradicionale e organizatës industriale* dhe *Teoria bashkëkohore e evolucionit*. Teoria e parë analizon faktorët që ndikojnë mbi kapacitetin e organizatës për inovacion ndërsa teoria e dytë bazohet kryesisht në analizën e shumllojshmërisë dhe diversitetit të

mënyrave të të bërit inovacion. (f, 8). Sipas teorisë së parë, kapaciteti i firmës për të inovuar mund të shpjegohet me një numër të limituar faktorësh. Sipas kësaj rryme, dy faktorët kryesorë që përcaktojnë apo influencojnë nivelin e inovacionit në organizatë janë a) madhësia e firmës dhe b) niveli i përqëndrimit të tregjeve (fuqia monopolistike).

Megjithatë, studimet e mëvonshme (të përmendura pak më sipër) treguan që madhësia e firmës është relative përsa i përket ndikimit që ka në nivelin e inovacionit në organizatë. Madhësia e firmës është një lloj garancie përsa i përket potencialit për të investuar në inovacion (burimet financiare si input për inovacionin), por jo domosdoshmërisht kjo madhësi firme garanton rezultatin e këtij investimi (outputin apo outcomin). Roli i madhësisë së firmave në nivelin e tyre të inovacionit varion shumë nga njëri sektor në tjetrin ndaj është e vështirë të flitet me terma kategorik lidhur me faktin nëse janë kompanitë e mëdha apo ato të mesme e të vogla, të cilat kanë një nivel më të lartë inovacioni (Utterback, 1994).

Ndërkohë qasja e dytë fokusohet tek aftësitë e organizatës për të aplikuar shumëllojshmëri formash dhe tipesh të inovacionit si për shembull inovacion në burimet njerëzore, inovacion në marketing, inovacion teknologjik dhe joteknologjik, inovacion në produktet dhe procese etj. Të dy format e mësipërme të klasifikimit të faktorëve të inovacionit do të merren në konsideratë, me synim identifikimin e faktorëve të brendshëm organizativ që kushtëzojnë nivelin e inovacionit në organizatë.

Kriza financiare e viteve të fundit ka bërë që kompanitë të investojnë më pak në R&D, e për rrjedhojë edhe në inovacion. Kostot e larta të investimit në inovacion apo burimet financiare të vëna në dispozicion të R&D dhe inovacionit mendohen shpesh si arsyeja kryesore që pengon organizatat e madhësive të ndryshme që të përfshihen në aktivitetet e inovacionit. Për më tepër, investimi në inovacion konsiderohet si investim

që në afat të shkurtër ka kosto shumë të larta, dhe përfitimet i sjell pas një periudhe të caktuar kohe, e cila për disa kompani konsiderohet relativisht e gjatë.

Megjithatë, kriza nuk i ka prekur të gjitha vendet njësoj. Kompanitë amerikane vazhdojnë të jenë në top-listën e kompanive që investojnë shuma të mëdha në inovacion. Në vitin 2013-2014 kompanitë amerikanë kanë investuar afro \$465 bilion në funksion të aktiviteteve të R&D dhe inovacionit. Kina nga ana tjetër pritet të jetë shteti i cili mund të konkurrojë ndjeshëm në të ardhmen kompanitë amerikanë sa i përket investimit në R&D dhe inovacion. Edhe kompanitë europiane dhe ato aziatike gjatë viteve të fundit kanë rritur ndjeshëm investimet e tyre në funksion të R&D dhe inovacionit.

Ndërkohë, sipas statistikave të vitit 2014, dhjetë vende të botës do të shpenzojnë 80% të totalit prej 1.6 trilion dollarësh të investimit në R&D botërore. Amerika, Azia dhe Europa konsiderohen si investitorët e më tepër se gjysmës së kësaj shume. Konkretisht, Azia (përfshirë Kinen, Japoninë, Indinë etj) përbën investitorët më të mëdhenj në botë të aktiviteteve të R&D dhe inovacionit. Në vitin 2012, 37% e investimit global në R&D është bërë pikërisht nga qeveria dhe kompanitë aziatike, ndërkohë që po në këtë vit 34.5% e investimit global në R&D është bërë nga qeveria dhe kompanitë amerikane dhe 23.1% nga qeveritë dhe kompanitë europiane. Pjesa tjetër e botës gjatë këtij viti ka investuar vetëm 5.4% të totalit të investimit në R&D.

Në periudhën 2013-2014 shteti dhe kompanitë amerikane dhe ato europiane kanë pësuar një rënie sa i përket shumës së investimit në R&D ndërkohë që shtetet dhe kompanitë aziatike kanë ardhur duke e rritur këtë investim që nga viti 2012. Pavarësisht investimit që mund të bëjnë qeveritë e shteteve të ndryshme të botës apo pjesa akademike në R&D dhe inovacion, investimi që bëhet nga vetë kompanitë e këtyre

vendeve mbetet forma dominuese në këtë investim. Në ShBA, 71% e këtij investimi realizohet nga industria (Battelle 2013).

3.2.1 *Struktura organizative dhe inovacioni*

Një tjetër faktor shumë i rëndësishëm që ndikon mbi inovacionin është edhe *struktura organizative* e institucionit. Me strukturë organizative sipas Thompson (1965) nënkuptojmë modelin e brendshëm të marrëdhënieve, komunikimit dhe autoritetit në organizatë. Pra është tërësia e roleve dhe marrëdhënieve ekzistuese në organizatë. Në rast se mbajmë në konsideratë klasifikimin e strukturave organizative në struktura mekanike dhe organike, atëherë mund të thuhet se strukturat organike favorizojnë më tepër inovacionin sesa strukturat mekanike. Kjo për faktin e thjeshtë se struktura organike nxit më tepër pjesëmarrjen dhe bashkëpunimin, garanton njëlloj lirshmërie nga rregullat e ngurta, ka më tepër karakter joformal, grupet e punës janë ndër-disilinore dhe rritet mundësia e kooperativeve, nuk ka hierarki të ngurta, rrjedhje e lirshme e informacionit, mungesa e burokracisë etj., (Burnside, 1990). Indikatorët që bëjnë diferencën mes strukturës mekanike dhe asaj organike janë: kompleksiteti i detyrave, përshkrimi i detyrave, përgjegjësitë, kontrolli, niveli i ekspertizës, komunikimi, besnikëria dhe prestigji (Burns & Stalker 1961, cituar nga Agbim 2013).

Strukturat organizacionale në këndvështrimin e Weber, Taylor, Fayol etj, të cilat karakterizohen nga qendërzimi i pushtetit dhe vendimmarrjes, ndarja e qartë e punëve në organizatë, kontrolli i fortë nga lart-poshtë etj., konsiderohen si struktura aspak të favorshme për zhvillimin e aktiviteteve dhe projekteve inovatore në organizatë. Në ditët e sotme, kompanitë më të suksesshme në botë janë ato kompani në të cilat struktura organizacionale nxit zhvillimin e njohurive përmes proceseve të R&D si dhe zhvillimit

të njohurive bazuar në ekperiencën, praktikën dhe ndërveprimin mes klientëve, furnitorëve dhe punonjësve (Jensen et al. 2007).

3.2.2 *Burimet njerëzore dhe inovacioni*

Burimet njerëzore brenda organizatës konsiderohen një tjetër aset tejet i rëndësishëm për organizatat të cilat konkurrojnë përmes nivelit të tyre të inovacionit. Në ditët e sotme, ku ekonomia e dijes, transferimi i njohurive dhe i teknologjisë po marrin gjithnjë e më tepër prioritet, kualifikimi i punonjësve dhe aftësitë e tyre janë jetike për suksesin e kompanisë. Një pjesë e studiuesve i shohin organizatat e mëdha si më të favorshme për punësimin e ekspertëve dhe specialistëve më të mirë të fushave të ndryshme të ekspertizës, falë kapacitetit të këtyre organizatave për ta shpërblyer këtë kategori të kualifikuar punonjësish (Moch & Morse 1977). Kjo kategori punonjësish është zakonisht më e prirur për të bërë punë komplekse ose zgjidhur probleme komplekse brenda organizatës. Niveli i kompleksitetit të këtyre punonjësve ndikon pozitivisht në tendencën e këtyre të fundit për të planifikuar më mirë inovacionin dhe për të propozuar gjithnjë ide inovatore në organizatë. (Hage & Aiken 1967, cituar nga Vahtera, 2008).

Natyra e punës është një tjetër faktor i rëndësishëm që analizohet nga Scheider et al. (1996). Pyetjet që autorët shtrojnë në këtë rast janë: A është puna sfiduese apo rutinë/e mërzitshme? Çfarë lloj pune parapëlqejnë më tepër punonjësit, sfiduese apo rutinë? A janë pozicionet e punës me procedura fikse apo ato mbartin në vetvete një shkallë të caktuar fleksibiliteti?

Të tjera elemente që stimulojnë zhvillimin e inovacionit janë të qenurit sfidues dhe të besuarit në veprime, marrja përsipër e riskut, dinamizmi dhe orientimi nga e ardhmja, marrja në konsideratë e mjedisit të jashtëm, komunikimi i hapur dhe besimi

reciprok, debate, konflikti konstruktiv dhe pranimi i kritikave, ndërveprimi i vazhdueshëm dhe lëvizja nëpër pozicione të ndryshme të punës, raporti me liderin, mbështetja financiare dhe emocionale e liderit ndaj talenteve të inovacionit, mënyra si vlerësohen, inkurajohen dhe shpërblehen idetë e reja, koha që vihet në dispozicion të trajnimeve të stafit dhe gjenerimit të ideve të reja, të paturit e një filozofie të qartë etj.

Në të kundërt, faktorë të tillë si barrierat e ndryshme organizacionale (si për shembull frika nga të paturit vetëm një zgjidhje të saktë, apo frika se mos bëhemi ‘të dyshimtë’ në sytë e të tjerëve) apo shprehjet ‘vrasëse’ të tipit ‘do kushtojë shumë’, ‘nuk e kemi praktikuar më parë një gjë të tillë’, ‘kjo gjë është e pamundur’ etj., janë karakteristika të papëlqyeshme tek punonjësit e një kompanie pasi krijojnë një klimë të pafavorshme për zhvillimin e inovacionit.

3.2.3 Stili i lidërshipt, vendimmarrja dhe inovacioni

Sipas Jung et al (2004) stili i lidërshipt është faktori kryesor që ndikon nivelin e inovacionit në organizatë. Lidërshipt transformues konsiderohet si stili më i favorshëm i lidërshipt i cili e çon organizatën drejt aktiviteteve të R&D dhe inovacionit. Ky stil lidërshipt ka në thelb të mënyrës së tij të drejtimit ndryshimin sistematik brenda organizatës. Ky ndryshim shikohet nga studiues të ndryshëm si i lidhur drejtpërdrejt me nivelin e zhvillimit të inovacionit në organizatë (Burns 1978). Sipas këtij stili lidërshipt, konflikti është diçka pozitive pasi krijon mundësinë për ndryshim në organizatë. Transformimi mund të jetë në dy nivele: makro-nivel dhe mikro-nivel. Transformimi në makro-nivel nënkupton transformimet që mund të sjellë lideri në strukturat sociale dhe ekonomike ndërsa transformimi në mikro-nivel nënkupton transformimet brenda organizatës që vijnë si rrjedhojë e stilit të lidërshipt (Tichy& Devanna, 1986a).

Lidershipi transformues ka në tërësinë e tij 5 komponentë të rëndësishëm. *Së pari*, influencë idealizuese, e cila nënkupton aftësitë karizmatike të liderit, të cilat shfrytëzohen në funksion të vlerave, besimit dhe misionit të organizatës. *Së dyti*, karizma atribuese, e cila ka të bëjë me karizmën e socializuar të liderit, pra me perceptimin e liderit si i fuqishëm dhe i sigurtë. *Së treti*, motivimi inspirues/frymëzues, i cili përfshin teknikat që shfrytëzon lideri për të nxitur vartësit dhe ndjekësit e tij, duke shfaqur para tyre qëllime të përcaktuara dhe të ardhme optimiste.

Së katërti, stimulimi intelektual, nënkupton sfidën që ju bëhet ndjekësve/vartësve për të praktikuar të menduarit kreativ dhe gjetjen e zgjidhjeve për probleme të vështira. *Së fundmi*, konsiderata e individualizuar e cila nënkupton sjelljet e liderit, të cilat kontribuojnë në nivelin e kënaqësisë së vartësve/ndjekësve të tij në organizatë (Avolio et al. 1999, cituar nga Agbim, 2013: 57).

Stili i lidershipit transformues, ndryshe nga lidershipi autokratik, ndihmon organizatën të zhvillojë aktivitete të ndryshme të kërkim&zhvillimit dhe inovacionit. Kjo për faktin e thjeshtë pasi ky stil lidershipi krijon kulturën dhe klimën e favorshme organizative për t'u zhvilluar idetë inovatore në organizatë.

Stili i Lidershipit shikohet nga studiuesit e inovacionit si një nga faktorët kryesorë që nxit ose pengon inovacionin në organizatë. Qasja pozitive e menaxherëve të lartë (liderit) ndaj ndryshimit dhe mbështetja që ata i bëjnë ideve inovatore në organizatë nënkupton më shumë mundësi për këtë të fundit që të gjenerojë inovacion. Mbështetja e liderit ndaj inovacionit nuk nënkupton vetëm mbështetje financiare por edhe përfshirjen e inovacionit në vizionin, filozofinë dhe misionin e organizatës që lideri drejton (Rogers 1995).

Elementi i dytë i rëndësishëm që lidhet me stilin e lidershit sipas Scheider et al. (1996) është natyra e hierarkisë dhe niveli i centralizimit të organizatës. Pjesë e analizës në këtë faktor është mënyra e vendimmarrjes, në mënyrë të centralizuar apo në mënyrë konsensuale. Gjithashtu analizohet stili i punës, pra nëse ka tendenca për punën në grup apo puna deri diku ka karakter individualist. A ka ndonjë privilegj të veçantë për persona të caktuar apo trajtohen të gjithë njësoj. Studimet tregojnë se vendimmarrja e përqendruar në një grup të vogël njerëzish brenda organizatës ndikon negativisht në nivelin e inovacionit në organizatë. (Rogers 1995; Moch & Morse 1977). Niveli i lartë i centralizimit, burokracisë dhe procedurave formale (të konkretizuara përmes numrit të lartë të rregulloreve dhe specifikimit të punëve brenda organizatës) kthehen në njëfarë mënyre në pengesë për inovacionin në organizatë.

3.2.4 Kultura organizative dhe inovacioni

Kultura organizative konsiderohet si tërësia e vlerave, besimeve, supozimeve, perceptimeve të përbashkëta të një grupi, të vlefshme brenda një organizate të caktuar (Schein, 2004). Kultura organizative dhe klima e organizatës nuk janë e njëjta gjë. Kultura është disi më abstrakte dhe afatgjatë, ndërsa klima lidhet me aktivitetet e përditshme të organizatës dhe ka probabilitet të ndryshojë më shpesh.

Krijimi i klimës së duhur për zhvillimin e inovacionit brenda një kompanie të caktuar është një element i domosdoshëm për të ardhmen e kompanisë sipas studiuesve të inovacionit. Në vitin 1996, Scheider et al. analizoi natyrën e marrëdhënieve ndërpersonale në organizatë si një nga dimensionet kryesore të klimës organizative. Pra nëse ato janë marrëdhënie besimi apo mosbesimi, marrëdhënie me bazë konkurrueshmërinë apo bashkëpunimin dhe reciprocitetin. Gjithashtu, në këtë pikë shtjellohet edhe mënyra se si organizata reagon ndaj prurjeve të reja në staf, pra nëse ka

një terren mbështetës dhe socializues apo duhet që çdo pjestar i ri i stafit ta gjejë në mënyrë të pavarur rrugën drejt suksesit. Pyetje tjetër e rëndësishme që shtrohet në këtë pikë është edhe nëse pjestarët e kompanisë ndjehen apo jo të vlerësuar nga kjo e fundit.

Faktor tjetër që kushtëzon klimën e favorshme për zhvillimin e inovacionit brenda një kompanie është *skema e mbështetjes dhe shpërblimeve*. Në thelb të këtij faktori është identifikimi i aspekteve të performancës që vlerësohen dhe shpërblehen, llojet e projekteve dhe aktiviteteve/ sjelljeve që gjejnë mbështetje, shpërblehet puna e bërë (sasiore) apo puna e bërë siç duhet (cilësore)? Si punësohen njerëzit në institucion? Të gjithë këta elementë ndikojnë në klimën e përgjithshme organizative për zhvillimin ose jo të inovacionit.

Ndryshe nga klima organizative e cila është deri diku e përceptueshme në praktikën dhe politikat organizative, kultura e organizatës, dhe për më tepër, kultura që favorizon ose jo inovacionin në organizatë, është disi më e padukshme pasi vetë koncepti i kulturës është abstrakt dhe i referohet kryesisht vlerave, besimeve dhe sjelljeve organizative. Kultura inovatore varet në mënyrë të drejtpërdrejtë nga faktorë që lidhen me karakteristikat individuale të anëtarëve të stafit brenda një organizate.

Elemente të tilla të lidhura me personalitetin si për shembull tërheqja ndaj kompleksitetit, energjia e lartë, vetbesimi, intuïta, shfaqja e interesit për të panjohurën etj., ndikojnë pozitivisht në prirjen e personit në fjalë për të qenë më inovator se personat e tjerë brenda kompanisë që nuk i shfaqin këto tipare (Amabile 1988). Gjithashtu, faktorë të ndryshëm të motivimit personal, të tillë si motivimi i brendshëm, ekspertiza, aftësitë teknike etj., janë nxitës të ideve inovatore.

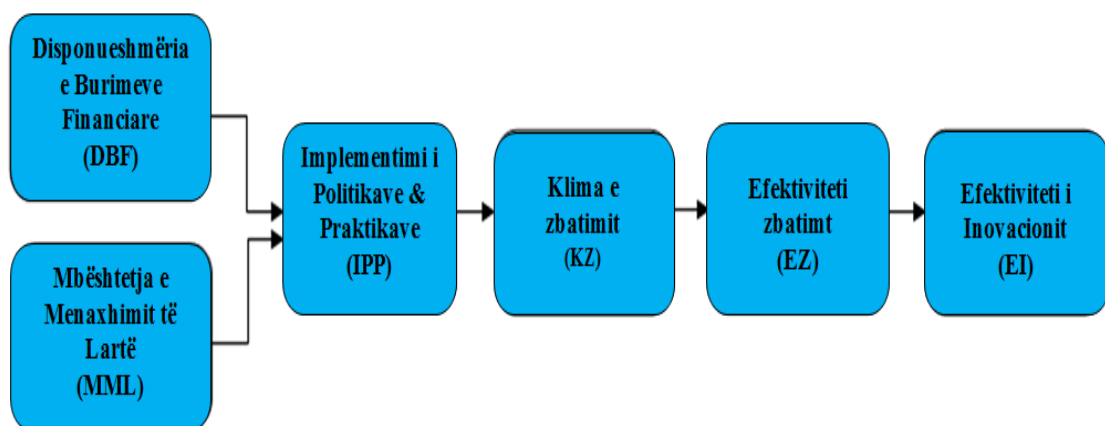
3.3 Analizë e faktorëve që ndikojnë në implementimin e inovacionit në biznes

Që në fillim të këtij punimi është bërë e qartë se me inovacion do të kuptohet një ide, sistem, teknologji, produkt, proces, shërbim apo politikë, që është e re të paktën për organizatën, dhe që sjell vlerë të shtuar në të. Adoptimi në vetvete përbën vetëm fazën e parë të inovacionit ndërkohë që suksesi i këtij të fundit varet nga faza e implementimit të suksesshëm të tij në organizatë (Zaltman et al.,1973). Ekzistojnë tentativa të ndryshme për krijimin e një modeli i cili të paraqesë lidhjen ndërmjet indikatorëve që kushtëzojnë implementimin e inovacionit në organizatë dhe rritjes së efektivitetit të tij.

3.3.1 Modeli origjinal i 'Efektivitetit të Implementimit të Inovacionit'

Klein, Conn & Sorra (2001) propozuan një model mjaft të konsoliduar mbi matjen e efektivitetit të implementimit të inovacionit në biznes, testuar për herë të parë në Amerikën e Veriut. Sipas këtij modeli, efektiviteti i inovacionit varet nga efektiviteti i implementimit të tij në organizatë. Ky model sipas tyre ka katër indikator bazë: disponueshmëria e burimeve financiare, politikat dhe praktikat, klima dhe mbështetja organizative. Përmes këtyre indikatorëve, bëhet e mundur të matet përfitueshmëria e organizatës nga implementimi i suksesshëm i një inovacioni.

Figura Nr. 4 - Modeli origjinal i efektivitetit të implementimit të inovacionit



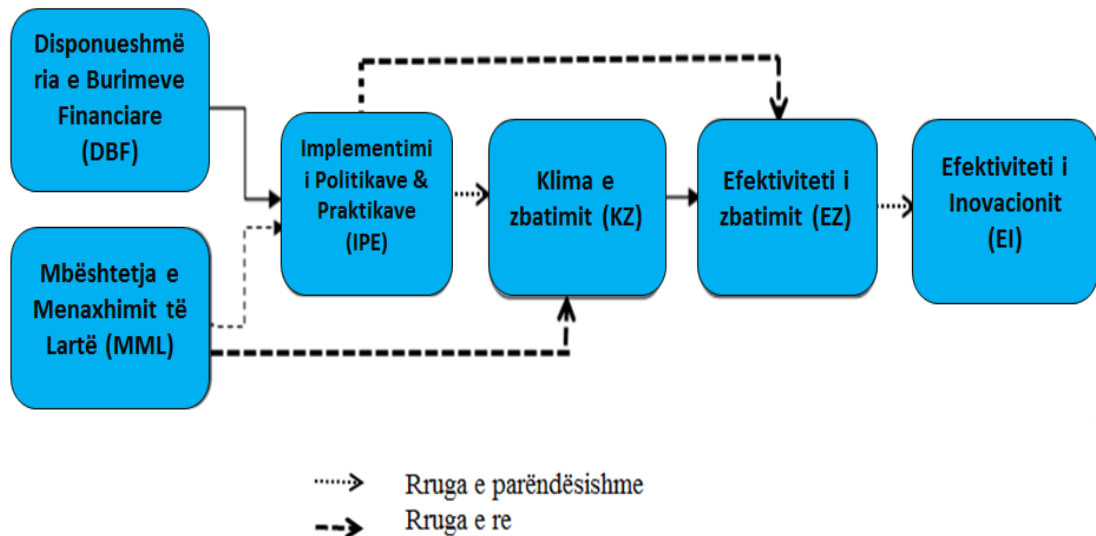
Burimi: Klein et al (2001) cituar nga Sawang (2008: 37)

Modeli i mësipërm u ndërtua në formë hipotetike, ku secili nga elementët pasues presupozohej të kishte si kusht dhe të ndikohej nga elementi paraardhës, për shembull klima e implementimit varej nga politikat dhe praktikat e implementimit. Sipas këtij versioni, secili nga indikatorët e mësipërm, ka një përkufizim të caktuar sipas Klein et al. (2001). Për shembull, kultura e implementimit nënkupton “një perceptim të përbashkët ndërmjet anëtarëve të organizatës mbi rëndësinë e implementimit të inovacionit në organizatë...” (Sawang, 2008: 28).

Por, kjo kulturë implementimi ndikohet në mënyrë të drejtpërdrejtë nga politikat dhe praktikat organizative (trajtime, mbështetje teknike, asistencë personale, shpërblime etj.), të cilat përbëjnë edhe indikatorin tjetër të matjes së efektivitetit të implementimit të inovacionit në organizatë, sipas modelit të Klein et al. (2001).

Nuk është e thënë që një organizatë të ketë të zhvilluar njësoj çdo politikë dhe praktikë implementimi por mjafton që shumatorja e tyre (si kompensuese të njëra-tjetres) të jetë në nivele të mjaftueshme për të patur një klimë të kënaqshme implementimi të inovacionit. Sidoqoftë, ka një renditje kushtëzuese ndërmjet këtyre elementëve ku për shembull, burimet financiare dhe mbështetja e menaxherëve të lartë shërbejnë si parakushte të politikave dhe praktikave të suksesshme të implementimit (Sawang, 2008: 29).

Rezultatet përfundimtare të studimit të Klein et al (2008) ishin të ndryshme me disa nga hipotezat e parashtruara që në fillim të studimit të tyre, duke bërë që disa nga hipotezat e ngritura (mbi lidhjen shkak-pasojë ndërmjet indikatorëve të modelit) të vërtetoheshin dhe disa të tjera të hidheshin poshtë. Rezultatet finale të studimit sollën një version të ri të këtij modeli ku disa prej indikatorëve nuk kishin ndonjë lidhje domethënëse ndërmjet tyre.

Figura Nr. 5 - Modeli final i Implementimit të Inovacionit

Burimi: Klein et al (2001) cituar nga Sawang (2008: 31)

Nga figura e mësipërme duket qartë që sipas rezultateve të studimit të Klein et al (2001), lidhja ndërmjet menaxherit të lartë nga njëra anë dhe politikave dhe praktikave të implementimit nga ana tjetër është e dobët. Po kaq e dobët rezultojnë të jetë edhe lidhja ndërmjet efektivitetit të inovacionit dhe efektivitetit të implementimit apo klimës së implementimit dhe politikave & praktikave të implementimit. Nga ana tjetër rezultoi një lidhje shumë e fortë ndërmjet mbështetjes së menaxherit të lartë dhe klimës së implementimit apo ndërmjet efektivitetit të implementimit dhe politikave dhe praktikave të implementimit.

3.3.2 Efektiviteti i Implementimit të Inovacionit (versione të zgjeruara të modelit)

Studimi i Klein et al (2008) solli një kontribut të rëndësishëm në fushën e studimeve mbi inovacionin po nga ana tjetër mori dhe shumë kritika nga studiuesit e mëvonshëm. Disa nga kritikrat kryesore që iu bënë këtij modeli ishin: Së pari, lidhja e parëndësishme që rezultoi ndërmjet suportit të menaxherit të lartë nga njëra anë dhe politikave & praktikave të implementimit nga ana tjetër, gjë e cila binte në kontradiktë

me studimet e mëparshme. Së dyti, po kaq polemika hapi edhe rezultati ku sipas tij ekziston një lidhje e dobët ndërmjet klimës së implementimit dhe politikave & praktikave të implementimit, apo lidhja e dobët që rezultoi ndërmjet efektivitetit të implementimit dhe efektivitetit të inovacionit. Gjithashtu, u kritikua edhe kompioni i përzgjedhur në këtë studim, i cili fokusohej vetëm në kompanitë e prodhimit, duke lënë jashtë shumë sektorë të tjerë të rëndësishëm (Sawang, 2008: 32).

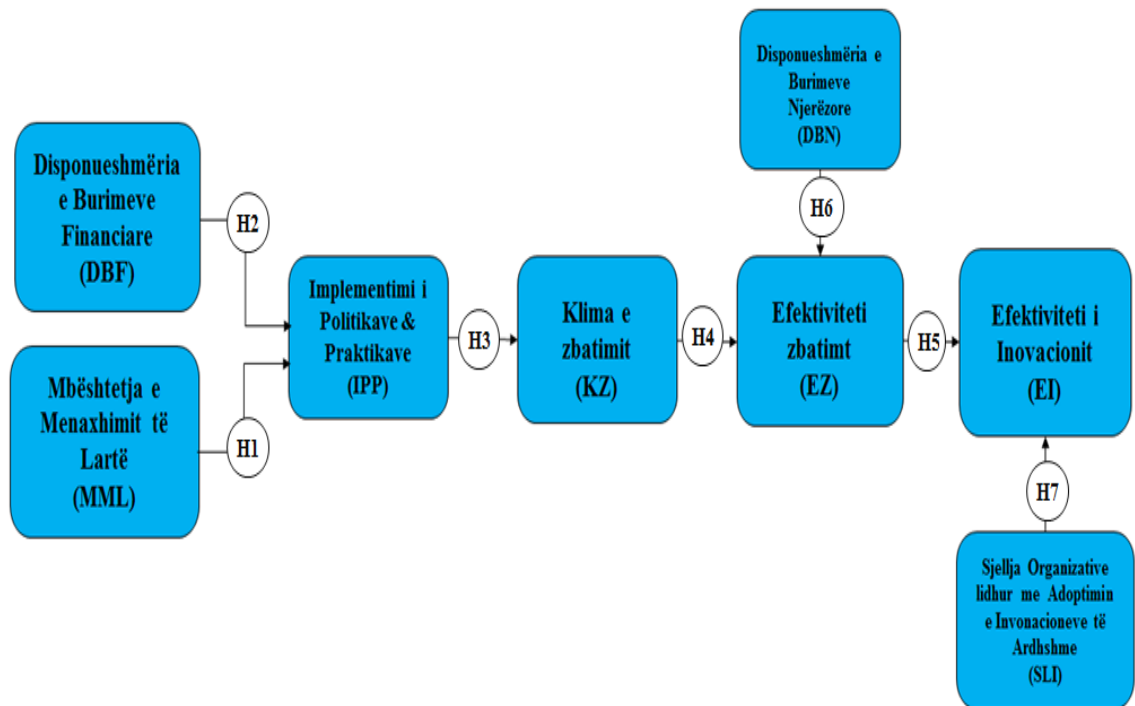
Të tjera kritika lidheshin me mënyrën se si u përkufizua inovacioni në këtë model. U konstatua një mospërputhje e këtij përkufizimi të dhënë në pjesën hyrëse të punimit (përkufizim shumëdimensional i inovacionit, duke përfshirë tipe të ndryshme të inovacionit) me përkufizimin e shfrytëzuar gjatë mbledhjes së të dhënave dhe testimit të modelit të tyre (i cili bazohej vetëm tek inovacioni në procese) (Po aty).

Që prej vitit 2001, Modeli origjinal i Efektivitetit të Implementimit të Inovacionit është testuar pjesërisht ose plotësisht nga shumë autorë të ndryshëm. Disa prej tyre kanë arritur në të njëjtat rezultate si Klein et al (2001) por ka dhe nga ata të cilët kanë arritur në rezultate të ndryshme apo edhe të kundërta. Për shembull, Weiner et al (2007a) gjatë një studimi të realizuar në 6 qendra shëndetësore në Karolinën e Veriut, provoi se politikat dhe praktikat institucionale (si për shembull trajnimet) ndikonin pozitivisht në implementimin efektiv të një database të re në këto qendra shëndetësore. Nga ana tjetër, Helfrich et al (2007) arritën të vërtetonin pothuajse 80% të modelit të Klein et al (2001), duke mos gjetur një lidhje të fortë vetëm ndërmjet efektivitetit të implementimit dhe efektivitetit të inovacionit.

Në vitin 2008, Sawang realizoi një studim, thelbi i të cilit ishte pikërisht testimi i modelit të Klein et al (2001), në kontekstin Australian dhe atë Tajlandez. Ky studim solli edhe një rikonceptim të këtij modeli, duke vërtetuar edhe njëherë disa nga

hipotezat e këtij modelit original, por nga ana tjetër edhe duke hedhur poshtë shumë prej tyre. Gjithashtu, rezultatet e këtij studimi shtuan indikatorë të rinj në modelin original të Klein et al (2001).

Figura Nr. 6 - Modeli i zgjeruar i Sawang



Burimi: Sawang (2008: 47)

Përveç indikatorëve fillestar të modelit original të Klein et al (2001), të cilët ishin: disponueshmëria e burimeve financiare, mbështetja e menaxherit të lartë, politikat dhe praktikat e implementimit, klima e implementimit, efektiviteti i implementimit dhe efektiviteti i inovacionit, Sawang (2008) i shtoi këtij modeli edhe dy elemente të reja: disponueshmërinë e burimeve njerëzore (kualifikimi) dhe qasja kundrejt adoptimit të inovacionit në të ardhmen.

Të gjithë këta variabla (si tek modeli origjinal, ashtu edhe tek version i zgjeruar i tij), janë parë në raport me njëri-tjetrin dhe jo në raport me një element të vetëm jashtë tyre. Konkreisht, është testuar se sa dhe si ndikon disponueshmëria e burimeve

financiare nga njëra anë dhe mbështetja e menaxherit të lartë nga ana tjetër, mbi politikat dhe praktikën e implementimit. Më pas, është parë se sa dhe si ndikojnë politikat dhe praktikën e implementimit mbi klimën e implementimit. Në vijim, është testuar se si dhe sa klima e implementimit ndikon mbi efektivitetin e implementimit. Kontributi i Sawang (2008) në këtë rast është që ai shton edhe variablin e disponueshmërisë së burimeve njerëzore dhe teston se si ky variabël ndikon mbi efektivitetin e implementimit. Ndërkohë është studiuar edhe ndikimi i këtij të fundit mbi efektivitetin e inovacionit. Sawang ka propozuar edhe variablin e fundit, i cili ka të bëjë me qasjen organizacionale kundrejt adoptimit të inovacionit në të ardhmen.

3.4 Indikatorët e matjes së nivelit të inovacionit

Tentativat e para për matjen e impaktit të inovacionit datojnë rreth viteve 60'. Një dokument i njohur me emrin 'Manuali Frascati' specifikonte metodologjinë për mbledhjen dhe përdorimin e statistikave rreth R&D në vendet e OECD-së. Megjithatë, sondazhet e mirëfillta të inovacionit filluan të aplikoheshin rreth njëzet vite më vonë. Aktualisht, Manuali i Oslos shërben si një guidë e plotë për përgatitjen, përpunimin dhe analizimin e sondazheve të inovacionit, si në vendet e OECD, ashtu edhe në vende jashtë saj (Godin 2002; OECD 1991).

Është relativisht e vështirë të shkohet më tej me idetë rreth rëndësisë së inovacionit vetëm duke analizuar teorikisht rolin dhe rëndësinë e tij në ekonomi. Të flasësh për rolin e inovacionit në biznes do të thotë në fakt të masësh ndikimin e tij, duke sjellë rezultate konkrete dhe fakte në lidhje me rolin që ai mund të ketë në biznes. Për shembull, nëse themi se inovacioni ka një rol pozitiv mbi konkurrencën ekonomike, atëherë kjo do të thotë se ne duhet të kemi modelet dhe instrumentet e duhura për ta matur dhe vërtetuar këtë gjë. Mund të jenë disa komponentë që ndihmojnë një kompani

apo një ekonomi të jetë konkurruese në këtë epokë dinamike të globalizmit. Një kompani mund të jetë më konkurruese se një tjetër për shumë arsye të tilla si të paturit e një stafi (burimet njerëzore) të kualifikuar, strategjitë e marketingut, kostoja, vendndodhja, cilësia, fleksibilitet, teknologji etj (Bartlet & Ghoshal 2000).

Më lart janë analizuar 4 llojet bazë të inovacionit: inovacioni në produkt, inovacioni në shërbime, inovacioni në proces dhe inovacioni në model biznesi. Proçesi i matjes së inovacionit mund të ndahet në katër periudha kohore: Periudha e parë e matjes matet në matricën e inputeve të inovacionit duke u përqëndruar në inpute të tilla si investimi në R&D. Periudha e dytë plotëson treguesit e inputeve duke përfshirë rezultatet (outputet), si për shembull numri i patentave, publikimeve etj. Periudha e tretë bazohet gjërsisht në tregues të mirëfilltë të inovacionit me bazë sondazhet dhe integrimin e të dhënave publike që ishin të disponueshme. Periudha e katërt bazohet në tregues të inovacionit të bazuar në ekonominë e dijes (knowledge-based economy) bazohet në indikatorët e proçesit (dija, asetet e paprekshme, dinamikat e sistemit etj).

Tabela Nr. 7 - Indikatorët e matjes së inovacionit sipas gjeneratave

Gjenerata e I-rë Indikatorët e Inputeve (50' 60')	• Shpenzimet për K&ZH • Personeli shkencor & teknik • Kapitali • Intensiteti teknologjik
Gjenerata e II-të Indikatorët e outputeve (70'-80')	• Patentat • Publikimet • Produktet • Cilësia
Gjenerata e III-të Indikatorët e Inovacionit (1990)	• Sondazhet e inovacionit • Indeksi • Kapaciteti i inovacionit të Benchmarking
Gjenerata e IV-rë Indikatorët e procesit (2000-në vazhdim)	• Dija • Asetet e paprekshme • Rrjetet • Kërkesa • Clusters (Grupimet ekonomike) • Teknikat e menaxhimit • Risku/kthimi • Dinamikat e sistemit

Burimi: Milbergs and Vonortas (2004) cituar nga Stone et al. (2008: 23)

3.4.1 Matja e inovacionit në nivel nacional VS nivel biznesi

Sipas Stone et al. (2008), matja e inovacionit mund të bëhet në nivel nacional ose në nivel firme. Në të dyja rastet janë standartizuar një numër i caktuar indikatorësh të cilët bëjnë të mundur arritjen e një rezultati sa më objektiv. Për të matur inovacionin në nivel nacional, bazuar në Manualin e Oslos (2005) indikatorët ndahen në pesë kategori kryesore që janë: inputet (të dhëna cilësore), inputet (të dhëna sasiore), outputet (të dhëna cilësore), outputet (të dhëna sasiore) dhe të dhënat financiare.

Matja në këtë nivel ka avantazhin që bën të mundur krijimin e një panorame të përgjithshme përsa i përket zhvillimit të inovacionit. Nga kjo pikëpamje, është e lehtë të bëhet edhe krahasimi ndërmjet vendeve të ndryshme përsa i përket zhvillimit të inovacionit. Gjithashtu, krijohet mundësia për të patur një databazë kombëtare për çdo shtet, e cila vit pas viti pasurohet me të dhënat më të fundit.

Por nga ana tjetër, matja e inovacionit në nivel nacional ka edhe mangësi. Së pari, kjo lloj matje, duke qenë se ka karakter më tepër makroekonomik, nuk siguron informacion të detajuar për secilën kompani brenda një vendi të caktuar. Gjithashtu, duke mos e siguruar një informacion në nivel mikroekonomik, firmat e kanë më të vështirë të dinë se në cilin drejtim kanë nevojë të investojnë më tepër për të përmirësuar nivelin e tyre të inovacionit.

Nëse i referohemi Manualit të Oslo-s (OECD 2005), për të matur inovacionin në nivel nacional, ne mund të përdorim këta indikatorë:

Tabela Nr. 8 - Indikatorët e matjes së inovacionit në nivel nacional

Input-e (Të dhëna cilësore)	• Pjesëmarrja në aktivitete të përbashkëta inovatore • Llojet e partnerëve bashkëpunues • Sigurimi i Pronësisë intelektuale nga burime të jashtme • Ndryshimi organizacional • Financimi qeveritar për aktivitetet inovatore • Metodat për mbrojtjen e Pronësisë Intelektuale

	• Burimet e jashtme të informacionit • Strategjitë e menaxhimit të pronësisë intelektuale • Driver-at e inovacionit • Barrierat kundrejt inovacionit • Faktorët që çojnë në dështimin e komercializimit të pronësisë intelektuale
Input-e (Të dhëna sasiore)	• Përqindja e të punësuarve të përfshirë në R&D • Përqindja e të punësuarve të përfshirë në aktivitete inovatore • Koha për të zhvilluar inovacion
Output-e (Të dhëna cilësore)	• Inovacioni në Produkt • Inovacioni Operacional (proçese) • Inovacioni organizacional • Inovacioni në Marketing • Inovacionet e papërfunduara ose të braktisura
Output-e (Të dhëna sasiore)	• Kthimi nga inovacioni në produkt • Përqindja e produkteve që vijnë nga: - Patenta - Copyrights - Markat tregtare • Përqindja e shitjeve nga inovacioni i mbrojtuar nga patenta
Të dhëna Financiare	• Inputet - Shpenzimet për R&D - Totali i shpenzimeve për aktivitete inovatore - Shpenzimet për aktivitete specifike inovatore - Përqindja e parashikuar e shpenzimeve të inovacionit për aktivitete të veçanta • Outputet • Përqindja e të ardhurave nga inovacioni në produkt

Burimi: OECD (2005)

Nga ana tjetër, sipas McKinsey (2008), matja e inovacionit në nivel firme i ndan indikatorët në dy grupe kryesore: inpute dhe outcome. Matja e inovacionit sipas këtij modeli ka avantazh faktin që mund të sigurohet një informacion i detajuar për çdo kompani, e madhe, e mesme apo e vogël qoftë ajo; krijon mundësi krahasimi dhe konkurrueshmërie për firmat, si brenda ashtu edhe jashtë vendit.

Tabela Nr. 9 - Matja e inovacionit në nivel firme

Inpute	Outcome
• Numri i ideve apo koncepteve të reja. • Shpenzimet për R&D, si % ndaj shitjeve. • Numri i projekteve për R&D. • Numri i personave që merren drejtpërdrejt me inovacion.	• Rritja e të ardhurave për shkak të P/SH të reja. • Kënaqësia e klientëve për shkak të P/SH të reja. • Përqindja e shitjeve nga P/SH e reja për një periudhë të caktuar kohore. • Numri i P/SH të reja të lancuara. • Kthimi në investim i P/SH të reja. • Rritja e përfitimit nga P/SH e reja. • Potenciali i portofolit të P/SH të reja për të përmbushur objektivat • Vlera neto aktuale e portofolit të P/SH të reja.

Burimi: McKinsey (2008) cituar nga Stone et al. (2008).

Ekzistojnë edhe dy qasje të tjera për matjen e inovacionit: qasja e indikatorëve agregatë dhe qasja e monetarizimit. Qasja e parë nënkupton që një numër i caktuar faktorësh kombinohen në mënyrë të caktuar për të krijuar një indikator të përgjithshëm të inovacionit. Nga ana tjetër, qasja e monetarizimit nënkupton matjen e inovacionit si vlera në dollar e aktiviteteve inovatore. Secila prej këtyre dy qasjeve ka avantazhet dhe disavantazhet e veta.

Qasja e indikatorëve agregatë i jep prioritet të kuptuarit të proceseve të inovacionit dhe faktorëve që kushtëzojnë të paturit ose jo inovacion. Kjo lloj qasje bën të mundur krahasimin e vendeve me njëra-tjetrën sa i përket aftësisë së tyre konkurruese. Avantazhi kryesor i kësaj qasje është se arrin të mbledhë të dhëna për një numër të konsiderueshëm faktorësh që ndikojnë mbi inovacionin. Nga ana tjetër, mangësia kryesore e kësaj qasje është fakti se ajo arrin të grumbullojë shumë pak të dhëna financiare lidhur me inovacionin. Kjo për faktin se kjo metodë ka kryesisht natyrë kualitative (cilësore).

Qasja e dytë, ajo e monetarizimit fokusohet tek matja e vlerës në dollar të aktiviteteve inovatore. Sipas kësaj qasje, jo të gjitha idetë e reja përkthehen në inovacion. Kushti që këto ide të konsiderohen inovatore është që ato të jenë të

aplikueshme dhe të kenë vlerë ekonomike, vlerë e cila gjeneron të ardhura financiare. Kjo qasje në shumicën e rasteve ka një shkallë më të lartë besueshmërie dhe saktësie. Megjithatë, ka raste të elementeve inovatore të cilat janë të paprekshme dhe konvertimi i tyre në vlerë monetare është relativisht i vështirë. (Stone et al., 2008).

Pavarësisht këtyre metodave të ndryshme të matjes së inovacionit, në këtë studim do të merren në konsideratë indikatorët e matjes së inovacionit në nivel firme pasi vetëstudimi shtrihet në kompanitë e mëdha që operojnë në Shqipëri. Më saktësisht, do të merren në konsideratë indikatorët e inputeve të këtyre kompanive. Kjo për faktin e thjeshtë se mbledhja e të dhënave për këta indikatorë është më e mundur dhe gjithashtu, këta indikatorë janë ekzistues edhe në kompanitë me nivel jo shumë të lartë të inovacionit.

3.4.2 Patentat si mënyrë e matjes së impaktit të inovacionit

Termi patentë vjen nga latinishtja ‘patere’ që do të thotë ‘ta lësh të hapur apo ta vësh në dispozicion të publikut’. Si përkufizim patenta nënkupton “një të drejtë ekskluzive të dhënë për një shpikje e cila mund të jetë një produkt ose një proces që siguron, në përgjithësi, një mënyrë të re të të bërit diçka, ose ofron një zgjidhje të re teknike për një problem” (World Intellectual Property Organization, WIPO). Ligjet dhe politikat mbrojtëse për idetë e reja e kanë zanafillën që në kohët e hershme.

Republika e Venecias (1474) ishte ndër të parat që hodhi idenë e së drejtës ekskluzive për të gjithë shpikësit që çonin teknologji të reja në Venecia. Ky sistem i hershëm i patentave u kopjua më pas nga pjesa më e madhe e vendeve të Europës, të cilat kishin për synim tërheqjen e artizanëve të aftë në vend dhe zhvillimin ekonomik (Boldrin & Levine 2008: 43). Megjithatë, sipas Moser (2013) zhvillimi i inovacionit

nuk varet në mënyrë direkte nga ligji i patentave. Inovacionet më të rëndësishme kanë ndodhur në vende që nuk e kanë patur ligjin e patentave.

Nga njëra anë mendohet se patentat ndikojnë pozitivisht në inovacion, për disa arsye. Fillimisht, ato bëjnë të mundur që inovatori të ketë një motivim më të lartë për të bërë inovacion, duke garantuar masa mbrojtëse kundrejt imitatorëve. Në mungesë të patentave, kostot e inovacionit bien mbi inovatorin, ndërkohë fitimi shkon tek imitatori. Përveç kësaj, përmes patentave inovatori ju tregon konkurrentëve dhe konsumatorëve se idetë inovatore ekzistojnë dhe ai është i detyruar t'u mësojë atyre mënyrën se si implementohen dhe funksionojnë ato.

Në këtë mënyrë përmirësohet procesi i shpërndarjes së dijes, pasi të tjerët mësojnë se ka inovacion dhe e shfrytëzojnë atë për të përmirësuar diçka ose e bëjnë atë pjesë të një procesi inovues individual. Ato lehtësojnë procesin e shpërndarjes së njohurive duke lehtësuar shkëmbimet përmes marrëveshjeve të licencimit. Pra në këtë mënyrë patentat gjenerojnë ide të reja. Gjithashtu, patentat kursejnë investimet e panevojshme në R&D nga firma të cilat synojnë të bëjnë të njëjtin inovacion (OECD Policy Rauntable, 2006: 20).

Nga ana tjetër, patentat shtrembërojnë deri në njëfarë mase konkurrencën pasi janë imponuese ndaj tregut. Gjithashtu, shumë kompani janë hezituese të patentave për faktin që mendojnë se patentat në vend që të pengojnë imitatorët, ato e lehtësojnë punën e tyre. Duke qenë se është pjesë e detyrimit për të shpjeguar se si funksionon një inovacion, kjo i jep mundësinë konkurrentëve që ta kopjojnë atë, gjë e cila mund të mos ndodhte, ose të paktën do të ishte më e vështirë të ndodhte në rast se kompania që ka realizuar një inovacion nuk do ishte e detyruar të shpjegonte deri në detaje mënyrën e funksionimit të tij (Po aty: 38). Pra, lidhja e inovacionit dhe patentave është disi

komplekse dhe ndryshon shumë nga njëra industri në tjetrën. Shumë studime tregojnë se roli i patentave në nxitje të R&D është i limituar kryesisht në disa sektorë specifik siç është industria farmaceutike (OECD Policy Rauntable, 2006: 18).

Patentat konsiderohen si një nga mënyrat më korrekte të matjes së outputeve të inovacionit dhe impaktin e tij në rezultatet e organizatës. Ajo i mbron inovatorët potencial nga imitimi dhe ju jep mundësinë atyre të mbulojnë kostot e idesë së tyre inovatore. Megjithëse metoda klasike e matjes së produkteve/proçeseve të reja ose të përmirësuara të lançuara në treg konsiderohet si një metodë shumë efikase, metoda e patentave ka më tepër besueshmëri. Kjo për faktin se thjesht lançimi i një produkti/proçesi të ri apo të përmirësuar nuk garanton suksesin e tij në treg.

Patenta në vetvete është një mënyrë e mbrojtjes së një ideje të re, pavarësisht se as ajo nuk garanton faktin nëse kjo ide do të sjellë vlerë të shtuar për kompaninë apo jo (Sanchez 1998b). Për më tepër, ideja e patentave bie ndesh me modelin bashkëkohor të inovacionit të hapur pasi nuk lejon përdorimin e inovacionit nga kompanitë rivale. Nga njëra anë garanton mbrojtje të pronësisë intelektuale (shpikjes) por nga ana tjetër shkakton dëm të mirëqënies konsumatore për shkak të çmimeve monopol (Nordhaus 1969).

Ekzistojnë shumë shembuj të kompanive të njohura botërore, të cilat, falë ‘mosrespektimit’ të ligjit të ngurtë të patentës, kanë arritur të sjellin në treg ide shumë të vyera inovatore, të cilat më pas kanë sjellë përfitime të konsiderueshme si për vetë kompanitë, ashtu edhe për shijet konsumatore. Kur IBM-ja prodhoi kompjuterin e parë personal (pc) në 1981-shin, Kompjuterin Apple, të gjithë ata që bëni kompjutera personal iu përgjigjën duke mbushur faqet e gazetave më shprehje të tipit “Welcome IBM! Seriously!” Imitimi në këtë rast bëri që ideja inovatore e IBM të promovohet në

maksimum dhe kjo solli përfitime kolosale si për imitatorët, ashtu dhe për vetë kompaninë mëmë që e prodhoi për herë të parë një kompjuter të tillë (Bessen & Maskin 2000: 2).

‘Patent Pools’ është një mekanizëm që përdoret për të korrigjuar deri diku ngurtësinë dhe efektet negative të ligjit dhe sistemit të patentave. Ky mekanizëm lejon një grup firmash të shkëmbejnë patentat e tyre. Zanafilla e tyre i përket viteve 1990, periudhë e cila përkon edhe me formimin e 4 llojeve të para të këtij mekanizmi në industrinë e teknologjisë së informacionit, konkretisht: MPEG-2, platform 3G, dhe dy DVD (Merges 2001).

Ky mekanizëm ka disa avantazhe. Së pari parandalon, qoftë edhe në mënyrë të përkohshme, konkurrencen agresive dhe ‘luftën e patentave’ ndërmjet kompanive. Së dyti rrit nivelin e bashkëpunimit ndërmjet firmave duke bërë që përfitimet reciproke ndërmjet tyre të jenë më të larta. Së treti shmang në një masë të konsiderueshme monopolin e çmimeve të patentave, gjë e cila prek në mënyrë të drejtpërdrejtë interesin e konsumatorëve. Sidoqoftë, efekti i këtij mekanizmi mund të jetë i dyfishtë. Nga njëra anë, ai mund të nxisë kompanitë të investojnë në R&D. Por, nga ana tjetër, mund të nxisë tek secila prej tyre, idenë e të qenurit ‘Free rider’ duke bërë që të mos investojnë në R&D, por të presin përfitime nga investimet e kompanive bashkëpunuese.

Liçensimi i detyrueshëm është një tjetër mekanizëm alternativë që shfrytëzohet në funksion të modifikimit të sistemit të patentave. Ky mekanizëm dobëson fuqinë monopolizuese të patentave përmes liçensimit të tyre nga firmat konkurruese, pa marrë në konsideratë pëlqimin e pronarëve të patentave. Në një kohë kur pjesa më e madhe e inovacioneve janë ose sekuenciale (kur çdo shpikje e re bazohet mbi një shpikje paraardhëse) ose komplementare (ku çdo shpikje e re ndjek një linjë disi të ndryshme

nga shpikja bazë dhe në këtë mënyrë zgjeron numrin e përgjithshëm të shpikjeve të bëra), përdorimi i patentave nga firma të caktuara pengon konkurrentët të shfrytëzojnë atë produkt për të zhvilluar një ide inovatore më të avancuar.

Nëse i referohemi indikatorëve të matjes së inovacionit në nivel nacional (OECD 2005) si dhe në nivel firmë (McKinsey 2008), patentat shfaqen si indikator (outcome) tek metoda e matjes së inovacionit në nivel nacional, ndërsa tek matja e inovacionit në nivel firme, nuk shfaqen fare si indikator. Në Shqipëri, numri më i madh i patentave të akorduara për periudhën kohore 2011-2014 i përket sektorit të barnave farmaceutike⁵.

3.5 Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull u diskutua lidhur me faktorët që kushtëzojnë nivelin e inovacionit në organizatë si dhe modelet kryesore që kanë tentuar të studiojnë nga afër lidhjen ndërmjet këtyre faktorëve dhe efektin e tyre në inovacion. Gjithashtu kapitulli trajton metodat e matjes së nivelit të inovacionit (nivel nacional dhe nivel organizacional) si dhe indikatorët përkatës për secilën metodë. Në fund të këtij kapitulli u diskutua edhe mbi rolin e patentave në nxitjen ose pengimin e inovacionit në organizatë. Në këtë mënyrë, kemi përmbyllur kuadrin teorik të këtij punimi, për të vijuar më tej me kapitullin metodologjik dhe studimin empirik.

⁵ Produktet përdoren për modulimin e sistemit të kinazës proteinike që aktivizohet nga stresi, përbërjet farmaceutike për trajtimin e çrregullimeve të brendshme të veshit, kompozim i kombinuar, që përfshin si përbërës aktivë l-karnitinë ose propionil l-karnitinë, për parandalimin ose trajtimin e insufiçencës venore kronike, forma kristaline për kripën natrium 5- amino- 2,3- dihidroftalazinë- 1,4- dion, preparate farmaceutike që e përmbajnë atë dhe metodë për prodhimin e këtyre formave etj., janë vetëm disa prej shembujve të këtyre patentave. Patenta e fundit e regjistruar për vitin 2014, ajo e datës 3/12/2014, Anilide të acidit karboksilik pirazole, metode për prodhimin e tyre dhe agjentët që përmbajnë ato për kontrollimin e kërpudhave patogjenike.

PJESA E DYTË: STUDIMI EMPIRIK

KAPITULLI IV: METODOLOGJIA E KËRKIMIT

4.1 Shfrytëzimi i kuadrit teorik në funksion të realizimit të studimit empirik

Teoritë mbi inovacionin janë të shumta. Një pjesë e mirë e tyre është përfshirë në kuadrin teorik të këtij punimi. Megjithatë, në funksion të pyetjeve kërkimore dhe hipotezave bazë të këtij studimi, vetëm një pjesë e kuadrit teorik do të shfrytëzohet në mënyrë më të detajuar tek pjesa e studimit empirik, mbledhjes, përpunimit dhe interpretimit të të dhënave. Konkretisht, tre janë çështjet kryesore të kuadrit teorik të cilat do të shërbejnë si instrumente për të realizuar analizën e të dhënave empirike.

Së pari, pjesa e kuadrit teorik që shpjegon diferencën ndërmjet shpikjes, teknologjisë dhe inovacionit përbën një nga elementët më të rëndësishëm në këtë punim. Është shpjeguar edhe më heret se diferenca ndërmjet shpikjes (si ide ose si teknologji) dhe inovacionit (si implementim i kësaj ideje apo teknologjie) është e dukshme. “Shpikja [qoftë ajo teknologjike ose joteknologjike] ka të bëjë me hedhjen e një ideje për herë të parë ndërsa inovacioni ka të bëjë me tentativën e parë për ta aplikuar këtë ide në praktikë” (Fagerberg, 2004).

Inovacioni nuk është i barazvlefshëm as me ‘përmirësimin’ dhe as me ‘problem-zgjidhjen’ pasi vetë inovacioni sjell ndryshim në organizatë por, ndryshimi jo domosdoshmërisht do të jetë pozitiv, ai mund të jetë edhe negativ. Këtu gjen vend një shprehje e Conor Bolton mbi inovacionin teknologjik i cili ka pohuar se “mësimdhënie e dobët+teknologji = mesimdhënie e dobët dhe e shtrenjtë”. Në këtë këndvështrim, inovacioni, pavarësisht synimit fillestar për të sjellë përmirësime pozitive dhe efikasitet në organizatë, ai mund të sjellë vetëm kosto dhe asgjë më shumë. Në funksion të këtij

studimi, inovacioni mund të ketë karakter të plotë ose të pjesshëm, me natyrë teknologjike ose joteknologjike.

Së dyti, faktorët e brendshëm organizativ që kushtëzojnë inovacionin, të cilët përbëjnë edhe pjesën më të rëndësishme të hulumtimit, do të shërbejnë si një instrument shumë i rëndësishëm për mbledhjen e të dhënave. Duke ju referuar faktorëve të tillë si niveli i njohurive/informacionit, klima e inovacionit, natyra e hierarkisë, stili i vendimmarrjes, natyra e punës dhe puna në grup, skema e mbështetjes dhe shpërblimeve (Scheider et al. 1996), kultura inovatore (Amabile 1988), struktura organizative (Burnside, 1990), madhësia e firmave (Cohen 1995), lloji i aktivitetit ekonomik, implementimi i inovacionit, niveli i hapjes së inovacionit etj., bëhet e mundur të realizohet pjesa e parë e studimit empiric, e cila ka të bëjë me identifikimin e faktorëve që ndikojnë mbi inovacionin në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

Ndërkohë, pjesa e dytë ka të bëjë me analizimin në mënyrë të detajuar të faktorëve të brendshëm organizativ që kushtëzojnë inovacionin dhe lidhjen që ka secili prej tyre me nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha që operojnë në vendin tonë.

Së treti, indikatorët e matjes së nivelit të inovacionit do të jenë pjesë integrale e këtij studimi. Pavarësisht se matja e nivelit të inovacionit mund të realizohet në disa nivele, dhe përmes indikatorëve të ndryshëm, për efekt të këtij studimi do të merren në konsideratë vetëm indikatorët e matjes së inovacionit në nivel firme, saktësisht 4 indikatorët e inputeve të inovacionit që kanë të bëjnë me: numrin e ideve apo koncepteve të reja; shpenzimet për R&D si përqindje ndaj shitjeve.; numri i projekteve për R&D; numri i personave që merren drejtpërdrejt me inovacion.

Së fundmi, pjesa e kuadrit teorik që shpjegon modelin e mbyllur dhe modelin e hapur të inovacionit përbën pjesën e katërt të kuadrit teorik që do të shfrytëzohet në

funkcion të studimit dhe analizës së të dhënave empirike. Në mënyrë të veçantë, parimet dhe karakteristikat e modelit të hapur të inovacionit (Chesbrough 2003) do të jenë pjesë e rëndësishme e asaj çfarë do të tentohet të shtohet si element i ri në modelin ekzistues të implementimit të inovacionit si dhe do të zërë gjithashtu një vend të rëndësishëm në pjesën e rekomandimeve të këtij punimi.

4.2 Burimet e informacionit

Rikujtojmë edhe njëherë se dy pyetjet bazë kërkimore të këtij punimi janë:

- 1. Sa ndikojnë faktorët e brendshëm organizativ mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri?*
- 2. A ndryshon influenca e këtyre faktorëve në varësi të pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë?*

Ndërkohë, Hipotezat bazë të këtij studimi janë:

- 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.*

Siç është saktësuar që në fillim të këtij studimi, bazuar tek literatura dhe hulumtimet ekzistuese mbi inovacionin, me faktorë të brendshëm organizativë do të kuptojmë këta faktorë: struktura organizative; stili i lidërshipt; burimet njerëzorë; kultura organizative; implementimi i inovacionit dhe qasja e organizatës ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit.

Dy burimet kryesore të informacionit për testimin e këtyre hipotezave janë:

I-Burime Parësore:

- a) Të dhënat e mbledhura drejtpërdrejt në 234 kompani nga 1013 kompani të mëdha në total, që janë të regjistruara në Shqipëri (prej te cilave vetëm 812 rezultojnë të jenë

aktive). Këto të dhëna janë mbledhur nga një pyetësor i integruar, i përgatitur posaçërisht për këtë studim. Pyetësi ka në total 33 pyetje me fund të mbyllur.

II-Burime Dytësore:

a) Shfrytëzimi i literaturës ekzistuese dhe studimeve të ndryshme mbi inovacionin.

b) Citimi i të dhënave nga raporte të ndryshme të institucioneve kombëtare dhe ndërkombëtare lidhur me inovacionin.

4.3 Popullata dhe kampionimi i studimit

Në fokusin e këtij studimi janë vetëm kompanitë e mëdha që operojnë në Shqipëri, qofshin ato me pronësi shqiptare, të huaj ose të përbashkët, si dhe pavarësisht llojit kryesor të aktivitetit të tyre, prodhim apo shërbim. Lista e plotë e këtyre kompanive si dhe kontaktet e tyre janë siguruar pranë Drejtorisë së Përgjithshme të Tatimeve. Kjo listë përmban 1013 kompani në total. Megjithatë, pas konfirmimit të marrë nga Drejtoria e Përgjithshme e Tatimeve, një pjesë e këtyre kompanive nuk janë aktive dhe nuk gjenden dot të dhëna për to.

Për këtë arsye, në konsideratë janë marrë vetëm ato kompani, të cilat deri në fund të vitit 2013-të kanë qenë aktive. Shifrat e tyre (e cila konsiderohet edhe si popullata e këtij studimi) është 812 kompani të mëdha. Pavarësisht se këto kompani kanë të specifikuar edhe llojin e aktivitetit ekonomik që realizojnë, për efekt të këtij studimi kompanitë janë ndarë në dy kategori të mëdha: kompani prodhimi dhe kompani shërbimi. Klasifikimi i dytë i rëndësishëm që ju është bërë këtyre kompanive është sipas llojit të pronësisë, konkretisht: kompani me pronësi shqiptare dhe kompani me pronësi të huaj/të përbashkët.

Pavarësisht se popullata është e fundme (812 kompani), kampioni i këtij studimi është kampionim rasti i shtresëzuar, me qëllim ruajtjen e proporcioneve të popullatës, si nga pikëpamja e sektorëve (raporti shërbim/prodhim), ashtu edhe nga pikëpamja e llojit

të pronësisë së kompanisë (pronësi shqiptare/pronësi e huaj ose e përbashkët). Për mbledhjen e të dhënave është shfrytëzuar databaza e kontakteve të popullatës dhe pyetësi ju është dërguar elektronikisht të gjithë elementëve të popullatës në fjalë. Nga e gjithë popullatë, është bërë e mundur të merren përgjigje të vlefshme vetëm nga 234 prej tyre. Në pjesën më të madhe të rasteve, pavarësisht se pyetësi iu është dërguar në Google Form, është preferuar plotësimi në hard-copy i tij. Gjithsesi, të dhënat e pyetësorëve të mbledhur në hard-copy janë hedhur më pas në Google Form në mënyrë që të formohej një databazë e përgjithshme e të dhënave të plota të studimit.

Formula e shfrytëzuar për nxjerrjen e një kampionimi specifik nga tërësia e popullatës është ajo e Yamane (1973) përcaktuar në teorinë e tij të zgjedhjes së kampionit elementar:

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

ku: n = kampioni i zgjedhur

N = popullata

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

Konkretisht $n = 812 / (1 + 812 \cdot 0.05^2) = 812 / 3.03 = 267$

Megjithatë, duke qenë se 33 pyetësorë janë konsideruar të pavlefshëm për t'u përfshirë në analizën e studimit për shkak të moskorrektësisë në plotësimin e tyre nga ana e disa kompanive, numri total i pyetësorëve të analizuar mbetet 234. Nga këto, 35 janë kompani prodhimi me pronësi shqiptare, 57 janë kompani prodhimi me pronësi të huaj/të përbashkët, 64 janë kompani shërbimi me pronësi shqiptare dhe 78 janë kompani shërbimi me pronësi të huaj/të përbashkët.

4.4 Metodologjia, metodat dhe instrumentet bazë të hulumtimit

Ky punim ka karakter vlerësues. Metodatat bazë sipas të cilave do të realizohet një analizë e tillë vlerësuese kanë të bëjnë me korrelacionin ndërmjet variablave 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.

Krahasimi i të dhënave sasiore (të marra nga raporte dhe analiza të ndryshme statistikore) me të dhënat cilësore të studimit empirik (të siguruar përmes pyetësorëve të shpërndarë tek lista e bizneseve të mëdha në Shqipëri) me synim testimin e hipotezave të shtruar në këtë punim. Përpunimi i të dhënave të studimit është bërë në programin SPSS. Pyetjet janë koduar në këtë program sipas tipit numerik në mënyrë që të ishte i mundur përpunimi statistikor i tyre.

4.5 Mbledhja e të dhënave dhe përpunimi i tyre

4.5.1 Pyetësori

Të dhënat i përkasin periudhës 2011-2013. Siç u përmend dhe pak më lart, këto të dhëna janë mbledhur përmes një pyetësori me 33 pyetje. Një pjesë e konsiderueshme e pyetjeve kanë një ose disa nënseksione. Në pjesën më të madhe të rasteve përgjigjet e pyetjeve në pyetësor janë të shkallëzuara sipas 5 shkallëve të Likert, nga aspak dakord në plotësisht dakord. Ky pyetësor është rezultat i kombinimit të disa pyetësorëve ekzistues që përdoren për të matur inovacionin në nivel biznesi. Së pari janë marrë në konsideratë 5 pyetësorët e viteve të fundit të Eurostat mbi matjen e inovacionit në nivel

biznesi (CIS 2010 Survey, CIS 2008 Survey, CIS 2006 Survey, CIS4 Survey dhe CIS3 Survey).

Gjithashtu për hartimin e këtij pyetësi është shfrytëzuar edhe pyetësi i Sawang (2008) mbi efektivitetin e implementimit të inovacionit në organizatë. Të dhënat në SPSS janë hedhur të koduara, në mënyrë që të kuantifikohet natyra cilësore e pyetjeve në pyetësor. Në ato raste ku ka qenë e nevojshme është aplikuar edhe procesi i rikodimit të të dhënave me qëllim standartizimin logjik të përgjigjeve.

Pyetësi është i ndarë në tre pjesë kryesore. Pjesa e parë e tyre tentojnë të japin një informacion të përgjithshëm lidhur me qasjen që ka organizata ndaj konceptit të inovacionit. Pra, përmes kësaj pjese synohet të jepet një informacion i përgjithshëm i gjendjes së inovacionit në kompanitë e mëdha që operojnë në Shqipëri dhe të identifikohen faktorët kushtëzues të inovacionit brenda organizatës. Ndërkohë, pjesa e dytë e pyetjeve kanë të bëjnë me implementimin e inovacionit në organizatë. Pjesa e fundit e pyetësorit ka të bëjë me qasjen që ka organizata ndaj modelit të hapur të inovacionit dhe parimeve kryesore të këtij modeli.

4.5.2 *Pyetësi Pilot*

Përpara se të shpërndahej version final i pyetësorit tek të gjitha kompanitë e mëdha që operojnë në Shqipëri, është eksperimentuar me një pyetësor paraprak pilot. Ky pyetësor pilot i është dërguar kompanisë *Pespa & Albania Alumin*⁶ për ta plotësuar si dhe për të bërë të gjithë vërejtjet e mundshme dhe rekomandimet lidhur me përmirësimin e këtij pyetësori. Dy rekomandimet bazë të bëra nga kompania në fjalë ishin: Së pari, reduktimi i gjatësisë së pyetësorit dhe së dyti, modifikimi ose heqja e

⁶ Pespa & Albania Alumin është një kompani e madhe në Shqipëri, themeluar në vitin 1990. Ajo është e specializuar në industrinë e përpunimit të aluminit, paneleve industrial etj. Kjo kompani ka mbi 400 punonjës dhe aktiviteti i saj shtrihet në nivel ndërkombëtar.

pyetjeve të konsideruara si pyetje që kërkojnë informacion të brendshëm dhe konfidencial nga ana e kompanisë, siç është informacioni mbi shumën e saktë të parave të investuara nga kompania në R&D dhe inovacion gjatë tre viteve të fundit.

Të dyja këto rekomandime u morën në konsideratë pasi një numër pyetjesh që u konsideruan si dytësore në raport me pyetjet kërkimore dhe hipotezat e punimit, u reduktuan dhe gjithashtu, pati një modifikim të pyetjeve që kishin të bënin me shumën (si vlerë në para) e shpenzuar nga kompania për R&D dhe inovacion gjatë tre viteve të fundit. Përgjigjia e kësaj pyetje u kërkua në pyetësin final vetëm si përqindje ndaj shitjeve të kompanisë.

4.5.3 *Përpunimi i të dhënave*

Të dhënat e mbledhura përmes pyetësit të përmendur më sipër, janë hedhur në SPSS në bazë të kodimit përkatës. Kodet për pyetjet kategorike po/jo janë 1/2 ndërsa kodet për pyetjet aspak dakord deri në plotësisht dakord janë koduar me shifrat nga 1 në 5. Më pas, analiza e të dhënave ka kaluar në disa faza.

a)Faza e I-rë: Analiza përshkruese statistikore - kjo lloj analize përshkruese statistikore jep një panoramë të përgjithshme të rezultateve të punimit. Në këtë analizë përshkruhen rezultatet e përgjithshme të studimit në përqindje. Përmes saj bëhet i mundur identifikimi paraprak i disa prej variablave më të rëndësishëm të cilët mund të shpjegojnë variablin kryesorë të varur i cili në rastin konkret është niveli i inovacionit në organizatë.

b)Faza e II-të: Rikodimi i të dhënave - kjo fazë është shumë e rëndësishme pasi gjatë hartimit të pyetësit, me qëllim që ky i fundit të mos plotësohet në mënyrë mekanike, ka renditje të ndryshme të vlerave të përgjigjeve. Për shembull, në një pyetje mund të kërkohen 'sa dakord jeni lidhur me rolin mbështetës të liderit në aktivitetet

tuaja të përditshme në organizatë?...’ dhe përgjigjia e pyetjeve kodohet nga aspak dakord=1 deri në plotësisht dakord=5, ku vlera 5 në këtë rast është pozitive, ndërkohë që në një pyetje tjetër mund të kërkohet të mbahet qëndrim lidhur me ‘Sa dakord jeni me rolin negative që ka struktura në përmirësimin e performancës tuaj në organizatë?...’, dhe kodimi nga aspak dakord=1 dhe plotësisht dakord=5 do të nënkuptonte totalisht diçka tjetër pasi sa më e lartë vlera (kodi në këtë rast, për shembull 4 ose 5, aq më negativ është rezultati. Për këtë arsye, rikodoimi është një proces i domosdoshëm i cili minimizon gabimet logjike gjatë përpunimit të të dhënave.

c)Faza e III-të: Agregimi i të dhënave përmes Analizës Faktoriale - duke qenë se pyetësi ka në total 33 pyetje dhe një numër të konsiderueshëm indikatorësh për secilën prej tyre, agregimi i tërësisë së variabla të veçantë në disa variabla kryesore të përveçëm është një hap i domosdoshëm. Variablat e përveçëm të cilët i referohen të njëjtit faktor të brendshëm organizativ, si për shembull kultura organizative apo stili i lidërshipt, do të agregohen me njëri-tjetrin duke formuar kështu një variabël të ri. Në rastin konkret analiza faktoriale ka reduktuar numrin total të pyetjeve të pyetësit në vetëm 7 variabla të agreguar, të cilët janë variablat e pavarur të këtij studimi.

d) *Faza e IV-të: Analiza cross-tabulation* – përmes kësaj analize do të kemi mundësinë të shohim nëse ekziston ndonjë lidhje ndërmjet nivelit të inovacionit në organizatë dhe variablave të pavarur që kushtëzojnë nivelin e inovacionit. Në mënyrë specifike, përmes analizës cross-tabulation do të shohim nëse ekziston ndonjë lidhje ndërmjet nivelit të inovacionit dhe llojit të pronësisë së organizatës si dhe ndërmjet nivelit të inovacionit dhe llojit të aktivitetit të organizatës.

e)Faza e V-të: Kategorizimi i variablave - realizohet automatikisht përmes komandës <Data-split file-organise output based on> 1) lloji i pronësisë dhe 2) sektori.

Kjo lloj ndarje e të dhënave sipas këtyre dy kategorive kryesore është shumë e domosdoshme për të parë në mënyrë krahasuese nëse ka dallime ndërmjet faktorëve që nxisin ose pengojnë inovacionin në kompanitë e prodhimit/kompanitë e shërbimit si dhe kompanitë me pronësi shqiptare/kompanitë me pronësi të huaj ose të përbashkët. Kjo fazë është e nevojshme të bëhet vetëm në rast se rezultatet e analizës cross-tabulation (faza IV) tregojnë se pronësia dhe lloji i aktivitetit të kompanisë ndikojnë në nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

f) Faza e VI-të: Analiza e regresionit linear - pas analizës cross-tabulation, nëse rezulton se dy variablat e pavarur (pronësia dhe sektori) nuk ka ndikim në nivelin e inovacionit në organizatë, atëherë analiza do të fokusohet tek ndikimi i gjashtë variablave të pavarur mbi variablin e varur. Kjo mund të matet përmes njërit apo më shumë indikatorëve të inputeve që masin nivelin e inovacionit në organizatë (a) Numri i ideve/koncepteve inovatore; (b) Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion; (c) Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve; (d) Numri i personave që merren me inovacion. Në të kundërt, në rast se rezulton se dy variablat e mësipërm të pavarur kanë ndikim mbi nivelin e inovacionit, atëherë, analiza do të ndajë të dhënat (dhe për rrjedhojë edhe rezultatet) sipas pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë/sektorit në 4 nënkategori: pronësi shqiptare/pronësi e huaj dhe e përbashkët; aktiviteti i kompanisë: prodhim/shërbim.

Pasi janë identifikuar variablat e agreguar përmes analizës faktoriale si dhe janë ndarë të dhënat në dy kategori kryesore, mund të bëhet analiza e regresionit, me qëllim identifikimin nga lista e plotë e variablave, vetëm e atyre variablave kryesore shpjeguese të nivelit të inovacionit në organizatë për secilin rast. Në rast se variablat e pavarur ‘sektori’ dhe ‘pronësia’ rezultojnë me fuqi shpjeguese të nivelit të inovacionit

në kompanitë e mëdha në vendin tonë, atëherë në total do të realizohen minimumi 4 regresione (sipas njërit prej 4 indikatorëve të inputeve që masin nivelin e inovacionit në organizatë) dhe maksimumi 16 regresione të ndryshme (sipas secilit indikator të inputeve që masin nivelin e inovacionit në organizatë).

4.6 Vështirësitë e hasura gjatë mbledhjes së të dhënave në terren

Vështirësitë e hasura gjatë mbledhjes së të dhënave në terren për këtë studim kanë qenë të shumta. Vështirësia e parë lidhet me hezitimin e një pjese të konsiderueshme të bizneseve dhe mungesën e gadishmërisë së tyre për të bashkëpunuar dhe për të plotësuar pyetësin. Në disa raste kjo mungesë bashkëpunimi është justifikuar me pretekstin e konfidencialitetit të të dhënave të kompanisë, e në disa raste të tjera me mungesën e kohës nga ana e menaxherëve të kontaktuar në disa prej kompanive të mëdha që operojnë në Shqipëri. Gjithashtu, vështirësia e realizimit të një bashkëpunimi të tillë argumentohet edhe me nivelin e ulët të besimit që shfaqnin shumë nga këta përfaqësues të bizneseve në kërkimin shkencor në Shqipëri dhe në aftësinë e këtij të fundit për të përmirësuar konkretisht aktivitetet e përditshme të këtyre bizneseve.

Vështirësia e dytë, e hasur gjatë mbledhjes së të dhënave në terren, lidhet me faktin se edhe në ato kompani ku menaxherët tregoheshin të gatshëm për të bashkëpunuar, nuk ishin të familjarizuar me konceptin e inovacionit dhe teorinë e tij, dhe shpjegimi paraprak që u duhej bërë në një pjesë të konsiderueshme të pyetjeve ka patur kosto të lartë në kohë. Një tjetër vështirësi e konstatuar gjatë mbledhjes së të dhënave në terren ka të bëjë me mungesën e ekspertëve të inovacionit në një pjesë të konsiderueshme të kompanive si dhe me mungesën e një departamenti të mirëfilltë të

R&D-së dhe inovacionit në to, departament i cili mund të asistonte në mënyrë të drejtpërdrejtë në plotësimin e këtyre pyetësorëve.

Megjithatë, pavarësisht këtyre vështirësive të hasura, realizimi i 234 pyetësore tregon që është arritur një nivel i konsiderueshmë bashkëpunimi me disa prej kompanive të mëdha në Shqipëri dhe se ky bashkëpunim mund të përmirësohet edhe më tej në të ardhmen. Forcimi i bashkëpunimeve biznes-universitet konsiderohet një element shumë i rëndësishëm që ndikon pozitivisht në zhvillimin e qëndrueshëm të një vendi.

4.7 Përmbledhje e kapitullit

Kemi shpjeguar kështu pjesën e kuadrit teorik që është shfrytëzuar për këtë studim, metodologjinë e punimit, metodat dhe instrumentat e studimit. Gjithashtu, në këtë kapitull u shpjeguan burimet e informacionit, mënyra e mbledhjes së të dhënave, si dhe mënyrën e formulimit të pyetësorit. Pjesa e fundit e kapitullit ka shpjeguar në detaje popullatën dhe kampionimin e studimit, si dhe llojet e analizave të përdorura për përpunimin e të dhënave. Vështirësitë e hasura në mbledhjen e të dhënave janë trajtuar në fund të këtij kapitulli metodologjik. Ndërkohë, kapitulli vijues konsiston në analizën e të dhënave empirike dhe testimin e hipotezave të studimit.

KAPITULLI V: ANALIZA E TË DHËNAVE EMPIRIKE

Pasi kemi diskutuar në nivel teorik dhe kuadër konceptual thuajse pjesën më të madhe të teorive, modeleve dhe diskutimeve mbi inovacionin, në dy kapitujt vijues do të diskutojmë rezultatet empirike të studimit të shtrirë në 234 kompani të mëdha që operojnë në Shqipëri. Përmes këtyre rezultateve do të bëhet i mundur vërtetimi ose hedhja poshtë e hipotezave të ngritura që në fillim të këtij studimi. Pjesa e parë e analizës jep një informacion të përgjithshëm lidhur me kompanitë e përfshira në studim, ndërkohë që pjesa e dytë analizon më në detaje lidhjen ndërmjet nivelit të inovacionit (si variabël i varur) dhe faktorëve të brendshëm organizativ (si variabla të pavarur). Analiza e regresionit do të na ndihmojë të kuptojmë se si qëndron lidhja ndërmjet këtyre variablave, duke shpjeguar edhe mënyrën e ndryshimit të tyre në varësi të pronësisë së kompanisë dhe llojit të aktivitetit të saj.

Në kapitujt e mësipërm është diskutuar lidhur me metodat e matjes së inovacionit në nivel nacional dhe në nivel firme. Kujtojmë këtu se dy metodat bazë të matjes së inovacionit në nivel firme sipas McKinsey (2008) janë metoda e inputeve dhe metoda e outcomeve. Të dyja këto metoda kanë avantazhet dhe disavantazhet e tyre por në rastin e Shqipërisë, ku shkalla e inovacionit në biznes është akoma në nivele të moderuara, metoda e inputeve do të ishte më realiste dhe më e mundshme për t'u aplikuar për disa arsye.

Së pari, metoda e outcomeve do të ishte efektive në rast se kompanitë shqiptare do të kishin një zhvillim të konsiderueshëm të inovacionit. Por në kushtet kur niveli i zhvillimit të inovacionit në kompani është akoma në nivele të moderuara, metoda e outcomeve nuk do të na jepte shumë informacion lidhur me shkaqet apo faktorët e mundshëm që ndikojnë në këtë nivel të ulët të inovacionit. E thënë ndryshe, duhet të

ketë disa rezultate të konsiderueshme dhe një historik në zhvillimin e inovacionit në kompani në mënyrë që, përmes metodës së outcomeve të analizohej suksesi i këtyre rezultateve. Së dyti, metoda e outcomeve kërkon një shtrirje në kohë të matjes së suksesit ose mos-suksesit të inovacionit. Së treti, metoda e outcomeve kërkon të dhëna të detajuara, në shifra konkrete të cilat kompanitë në Shqipëri nuk janë të gatshme që t'i bëjnë publike pasi i konsiderojnë si informacione të brendshme dhe konfidenciale për kompaninë.

Për këtë arsye është konsideruar metoda e inputeve si një metodë më e mundshme për t'u aplikuar dhe mjaftueshëm e dobishme për të realizuar qëllimin e këtij studimi i cili ka të bëjë me identifikimin e faktorëve që kushtëzojnë nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në vend. Indikatorët kryesorë të metodës së inputeve janë: Numri i ideve apo koncepteve të reja, shpenzimet për R&D si përqindje ndaj shitjeve, numri i projekteve për R&D, numri i personave që merren drejtpërdrejt me inovacion. Të gjithë këta indikatorë janë pjesë e pyetësorit të shpërndarë në kompanitë e mëdha në Shqipëri, rezultatet e të cilëve janë pjesë e analizës në vijim.

5.1 Të dhëna statistikore rreth kompanive të përfshira në studim

Siç është përmendur dhe në kapitujt e mëparshëm, klasifikimi kryesor i kompanive të përfshira në studim është: kompani prodhimi dhe kompani shërbimi. Nga 234 kompani që i janë përgjigjur pyetësorit në këtë studim, 92 (39.3%) prej tyre janë kompani prodhimi, ndërsa 126 janë kompani shërbimi. Ndërkohë, si pjesë e kompanive të shërbimit janë klasifikuar edhe kompanitë e konsulencës si dhe ato të kërkimit shkencor. Kjo nënkupton që në total janë përgjigjur 142 (126+16) kompani shërbimi (60.7%). Grafiku i mëposhtëm tregon në përqindje eksperiencën në kompani të menaxherëve të marrë në studim. Nga grafiku vihet re se shumica e tyre (29%) kanë 3-5

vjet në kompani. Ndërkohë me më pak se 1 vit përvojë punë në kompani janë vetëm 8% e menaxherëve të përfshirë në studim.

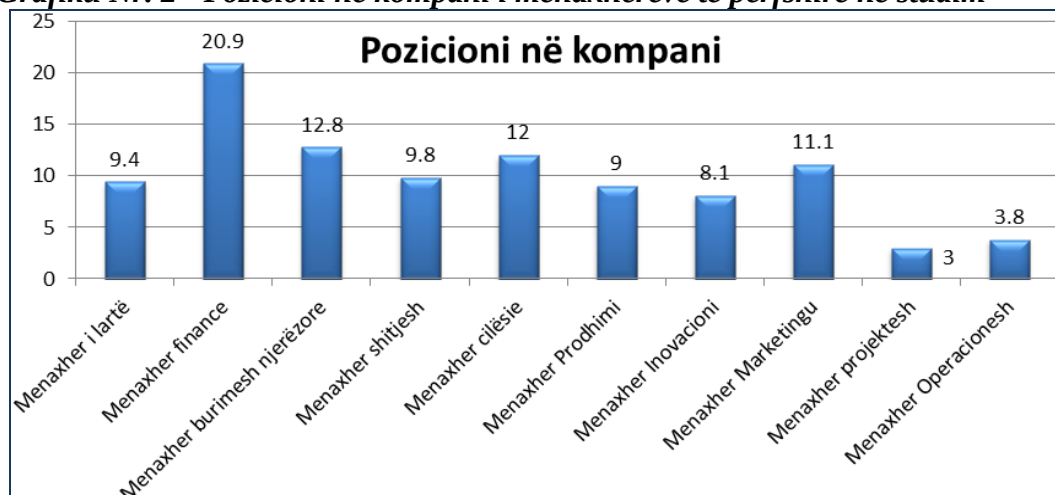
Grafiku Nr. 1 - Përvoja e punës në kompani, e menaxherëve të përfshirë në studim



Burimi: Autori (2014)

Ndërkohë, pjesëmarrësit në studim janë menaxherë të ndryshëm të kompanive të mëdha në Shqipëri. Grafiku i mëposhtëm tregon se numri më i madh (20.9%) i menaxherëve të përfshirë në studim janë menaxherë finance ndërkohë që vetëm 3% e menaxherëve janë menaxherë projektsh. Duke qenë se jo çdo kompani ka departament R&D-je dhe inovacioni, janë pyetur menaxherët e tjerë në kompani lidhur me inovacionin në organizatë.

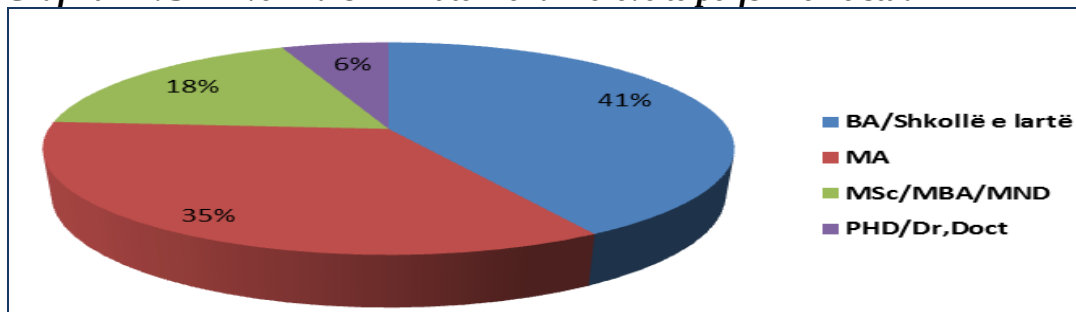
Grafiku Nr. 2 - Pozicioni në kompani i menaxherëve të përfshirë në studim



Burimi: Autori (2014)

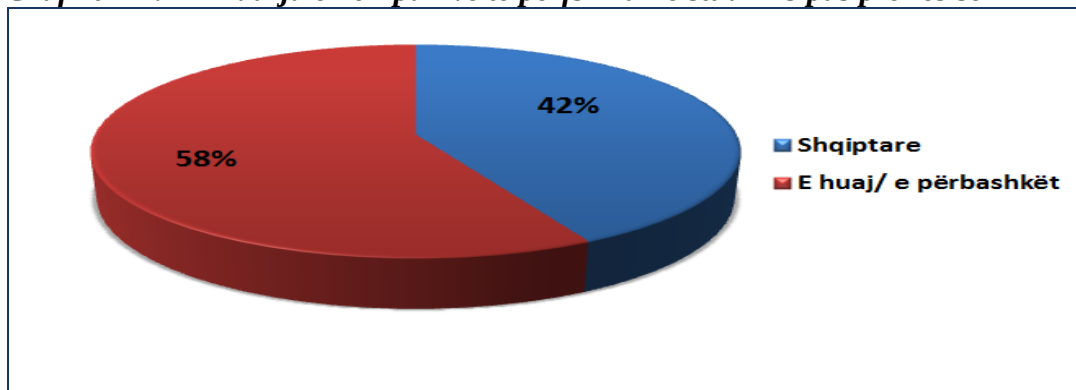
Pjesëmarrësit në studim kanë nivelin më të ulët të studimit Bachelor (BA) dhe nivelin më të lartë të studimit DR/Doct. Konkretisht, 41% e pjesëmarrësve në studim janë BA ose Shkollë e lartë. Ndërkohë që, vetëm 6% janë PhD, Dr ose Doct. Niveli i arsimimit shikohet deri diku i lidhur me kapacitetin e punonjësve për inovacion pavarësisht se kundërshebuajt për këtë pohim janë të shumtë. Mjafton të kujtojmë këtu Bill Gates apo Mark Zuckerberg për të kuptuar se jo domosdoshmërisht aftësitë krijuese ndikohen nga niveli i arsimimit.

Grafiku Nr. 3 - Niveli i arsimimit të menaxherëve të përfshirë në studim



Burimi: Autori (2014)

Grafiku Nr. 4 - Ndarja e kompanive të përfshira në studim sipas pronësisë



Burimi: Autori (2014)

Lloji i pronësisë së kompanisë lidhet në mënyrë direkte ose indirekte me nivelin dhe llojin e inovacionit në organizatë. Kompanitë e huaja dhe shumëkombëshe kanë kapacitet teknologjik, burime njerëzore dhe aftësi më të larta të transferimit të dijes. Megjithatë shpesh, për shkak të madhësisë së tyre dhe nivelit të lartë të burokracisë dhe

formalizmit, kthehen në pengesë të gjenerimit të ideve të reja inovatore në organizatë. Nga 234 kompanitë e përfshira në studim, 135 kompani janë me pronësi të huaj ose të përbashkët dhe 99 të tjerat janë me pronësi shqiptare.

Pas përpunimit statistikor të të dhënave të studimit, rezulton se kompanitë e mëdha në Shqipëri pjesën më të madhe të produkteve të tyre (qofshin ato mallra apo shërbime) i kanë shitur në tregun e brendshëm dhe të vendeve fqinje. Pyetjes se, në çfarë tregjesh gjeografike janë shitur mallrat dhe shërbimet gjatë periudhës 2011-2013, kompanitë e mësipërme i janë përgjigjur në mënyrë dominuese (55.6%) se tregu më i favorshëm për to është tregu kombëtar brenda dhe jashtë kufijve të Shqipërisë. Një rezultat i tillë, në një farë mënyre shërben si indikator fillestar i cili tregon se sa të preferuara ose jo të preferuara janë produktet e kompanive shqiptare në tregun ndërkombëtar. Sigurisht, ky rezultat është në analogji të plotë me rezultatet e raporteve të konkurrueshmërisë globale, sipas të cilëve vendi ynë klasifikohet si një nga vendet më pak konkurruese në botë.

5.2 Faktorët e brendshëm organizativ dhe inovacioni në kompanitë e mëdha në Shqipëri

Niveli i inovacionit në organizatë ndikohet si nga mjedisi i jashtëm i organizatës, ashtu edhe nga mjedisi i brendshëm i saj. Megjithatë, ky i fundit duket se luan një rol domethënës në përmirësimin ose përkeqësimin e menjëhershëm të parametrave të nivelit të inovacionit në organizatë.

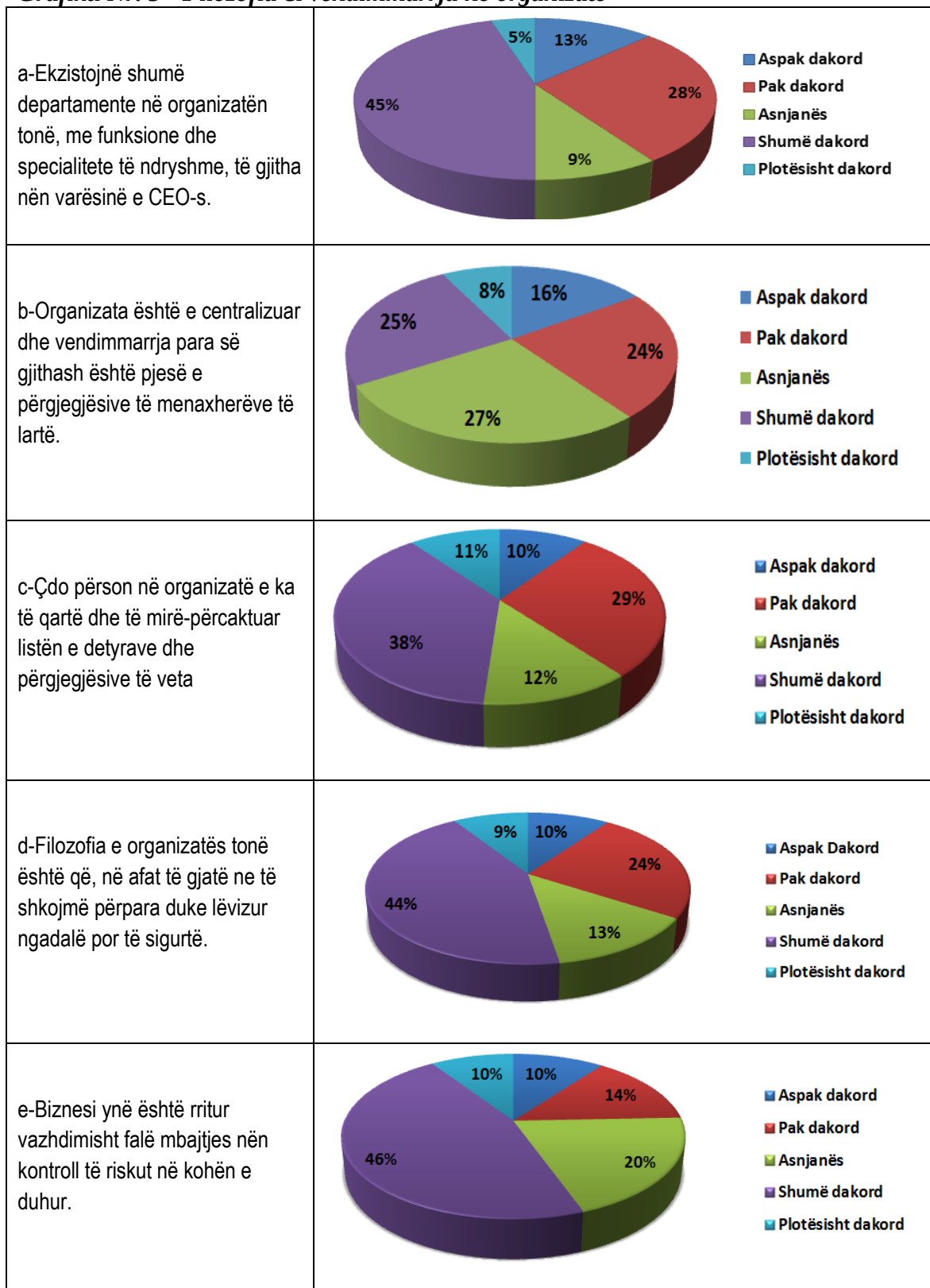
5.2.1 Filozofia e organizatës, vendimarrja dhe struktura organizative

Në ditët e sotme, pjesa më e madhe e kompanive operojnë në kushte pasigurie dhe niveli i riskut është shumë i lartë. Megjithatë, organizatat që në thelb të filozofisë së tyre kanë mbajtjen nën kontroll të riskut dhe ecjen me hapa të ngadaltë, janë të prirura të

sjellin më pak inovacion në biznes. Ndërkohë, e kundërta ndodhë me organizatat të cilat tentojnë të marrin përsipër riskun pasi ato kanë probabilitet më të lartë për të qenë të suksesshme në inovacion.

Rezultatet tregojnë se, ajo çfarë ndodhë në disa nga kompanitë e mëdha në Shqipëri është që tentojnë më tepër të ecin me hapa të ngadaltë dhe të sigurtë, sesa të marrin përsipër riskun. Të pyetura nëse mbajtja nën kontroll e riskut është apo jo pjesë e filozofisë së organizatës, jo vetëm që pohohet nga 56% e këtyre menaxherëve, por ky fakt konsiderohet sipas tyre si element suksesi i cili bën që kompania të rritet vazhdimisht dhe të shkojë përpara.

Niveli i centralizimit të këtyre organizatave paraqitet deri diku problematik, rezultat ky që ndikon negativisht në nivelin e inovacionit në organizatë. Marrja e vendimeve në mënyrë të përsëritur dhe dominuese nga menaxherët e lartë, përjashton pjesën tjetër të organizatës nga vendimmarrja, e për rrjedhojë edhe nga mundësitë që kanë këta të fundit për të sjellë inovacion në organizatë. Vendimmarrja e përqendruar vetëm tek drejtuesit e lartë të kompanisë, konfirmohet nga menaxherët e përfshirë në studim. Megjithatë, ajo që të bën përshtypje është fakti që ata nuk e shohin këtë aspekt si problematik. Përkundrazi, në këndvështrimin e një pjese të konsiderueshme të tyre (38%) ky është një fakt pozitiv pasi bën që vendimet të jenë më të sigurta. Ndërkohë, 11% e tyre nuk janë aspak dakord me idenë e përqendrimit të vendimmarrjes vetëm tek drejtuesit e lartë të organizatës. Realisht, një vendimmarrje e përqendruar vetëm në duart e drejtuesve të lartë të organizatës, përbën një pengesë domethënëse për nxitjen e inovacionit në biznes.

Grafiku Nr. 5 - Filozofia & vendimmarrja në organizatë**Burimi:** Autori (2014)

Takimet formale me punonjësit janë tipike në organizatat e mëdha. Ana pozitive e takimeve të tilla është se vendimmarrja është e përqëndruar në pak njerëz dhe marrja e një vendimi nuk merr shumë kohë. Por nga ana tjetër, një komunikim dhe takim formal me stafin iu heq atyre mundësinë për të dhënë ide të reja në organizatë dhe pse jo, për t'i kthyer ato ide në projekte konkrete inovacioni.

Mirëpërcaktimi i listës së detyrave dhe përgjegjësi (përshkrimi dhe specifikimi i punës) të çdo punonjësi në organizatë është një qasje jo dhe aq bashkëkohore e departamentit të burimeve njerëzore pranë këtyre kompanive, pasi qasja bashkëkohore e parashikon punën e punonjësve më fleksibël dhe eksploruese në pozicione dhe detyra të ndryshme brenda organizatës.

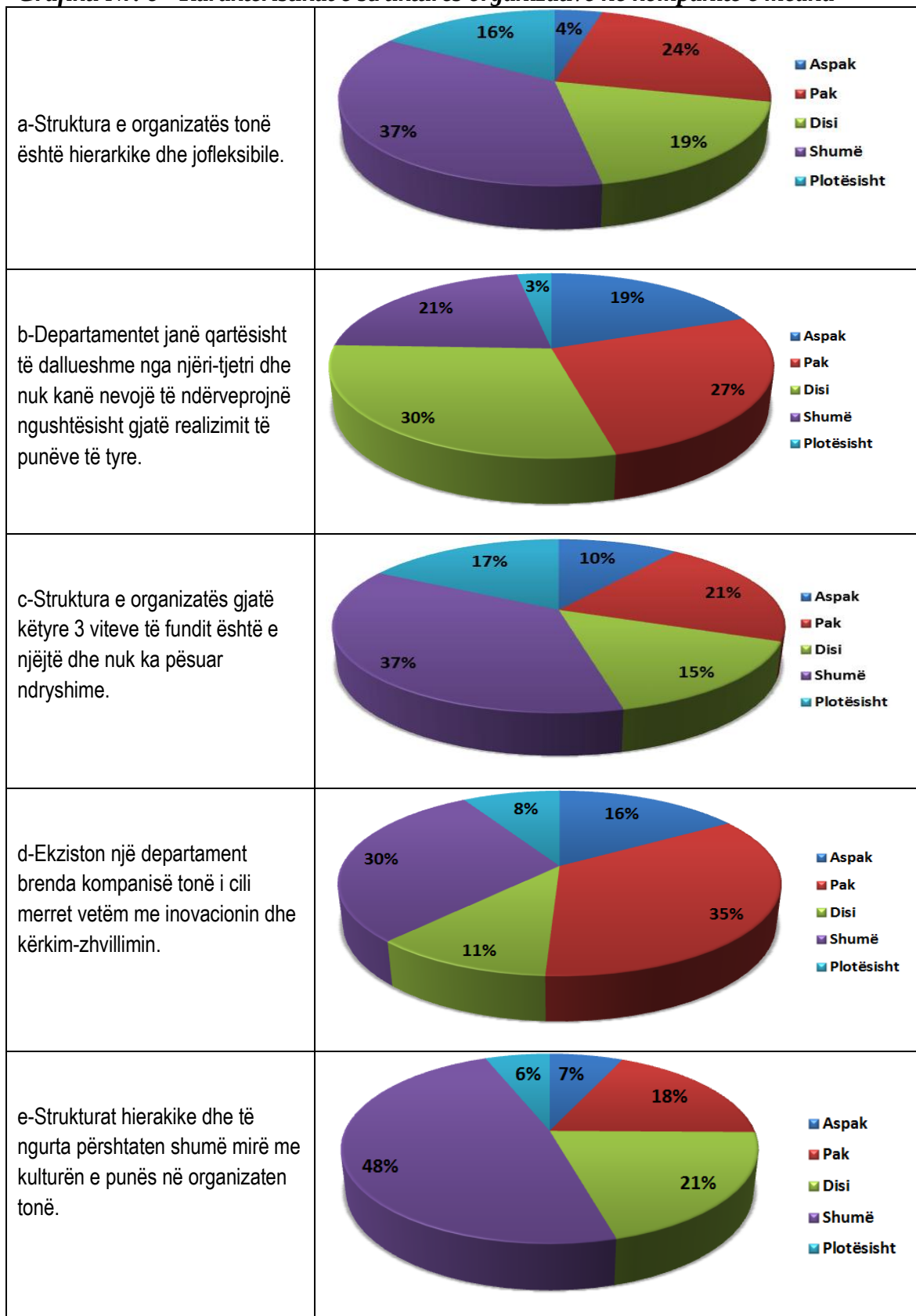
Të gjitha këto karakteristika të përmendura më lart janë tipare të një strukture të ngurtë dhe hierarkike, e cila në vetvete është më pak e favorshme për gjenerimin e ideve inovatore brenda organizatës. Ndërkohë, karakteristikë e kompanive që kanë nivel të lartë inovacioni është ekzistenca e strukturave fleksibel dhe departamenteve që ndërveprojnë me njëri-tjetrin në funksion të objektivave dhe qëllimeve të përgjithshme të organizatës. Një strukturë e sheshtë, diagonale, fleksibel është e favorshme pasi përshtatet me situata të caktuara në kompani dhe lejon fleksibilitet në vendimmarrje dhe sipërmarrje risku më të lartë. Megjithatë, në kompanitë e mëdha në vendin tonë rezulton që, në një pjesë të konsiderueshme të rasteve, departamentet janë qartësisht të ndarë nga njëri-tjetri, duke ju nënshtruar kështu një strukture të ngurtë hierarkike e cila udhëhiqet nga CEO i kompanisë.

Në pamje të parë, një organizatë e ndarë në departamente krijon përshtypjen e një strukture të mirë organizuar, me funksione të ndara qartësisht, me detyra të mirëpërcaktuara dhe një staf që i di mirë përgjegjësitë e veta pranë sektorit apo

departamentit që mbulon. Por realisht, ajo çfarë rrezikon të ndodhë në një situatë të tillë është rënia e organizatës në të ashtuquajturen status-quo e cila, falë historikut të krijuar, të krijon përshtypjen se gjithçka në organizatë është stabilizuar dhe funksionon shumë mirë. Në fakt, një strukturë e tillë me departamente ngurtësisht të ndara, ka më pak probabilitet për ndërveprim ndërmjet departamenteve. Si rrjedhojë, edhe probabiliteti për të gjeneruar ide inovatore nga secili departament më vete është më i ulët sesa në rastin kur ato do të mund të ndërvepronin me njëra-tjetrën.

Të paturit e një strukture të ngurtë e cila nuk ndryshon për një kohë relativisht të gjatë (3-5 vjet) mund të jetë një tregues i qendrueshmërisë së organizatës, por nga ana tjetër kthehet në pengesë për inovacionin në organizatë, qoftë ai inovacion i plotë, ose i pjesshëm, teknologjik ose joteknologjik. Grafiku i mëposhtëm tregon se 37% e menaxherëve të kompanive të përfshira në studim janë shumë dakord me pohimin se struktura e organizatës së tyre gjatë tre viteve të fundit nuk ka pësuar ndryshime. Ndërkohë që vetëm 21% e menaxherëve janë pak dakord me këtë pohim.

Kompanitë të cilat kanë në strukturën e tyre një departament i cili merret vetëm me kërkimet dhe inovacionin tregon një predispozitë paraprake të asaj kompanie për të investuar në drejtim të inovacionit. Rezultatet e studimit tregojnë se vetëm 30% e menaxherëve të përfshirë në studim, janë shumë dakord me pohimin se në kompaninë e tyre ekziston një departament i cili merret vetëm me inovacion dhe R&D. Ndërkohë, 35% e tyre janë pak dakord me këtë pohim. Mungesa e një departamenti të tillë nënkupton veç të tjerash, më shumë punë për secilin nga departamentet e tjera të organizatës në drejtim të inovacionit dhe R&D në organizatë. Ajo që është më tepër shqetësuese në këtë pikë është fakti se vetëm 21.8% e menaxherëve e shohin mungesën e një departamenti të tillë në organizatë si shumë problematike.

Grafiku Nr. 6 - Karakteristikat e strukturës organizative në kompanitë e mëdha**Burimi:** Autori (2014)

Shpesh, menaxherët e shohin ekzistencën e një strukture të ngurtë dhe hierarkike si të përshtatur shumë mirë me kulturën organizative në Shqipëri. Tabela e mësipërme tregon se 48% e menaxherëve janë shumë dakord me këtë pohim. Kjo reflekton edhe njëherë ngurtësinë e strukturës organizative me të cilën përballet procesi i të bërit biznes në vendin tonë.

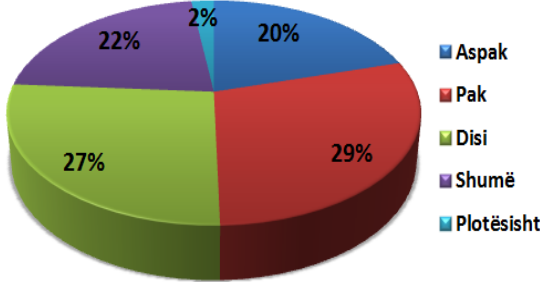
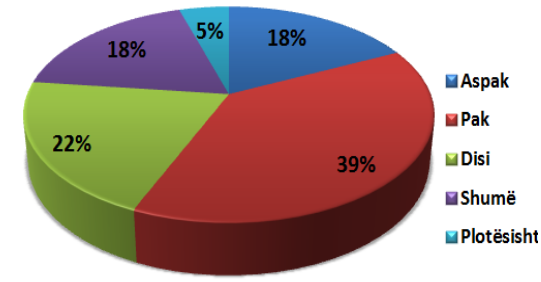
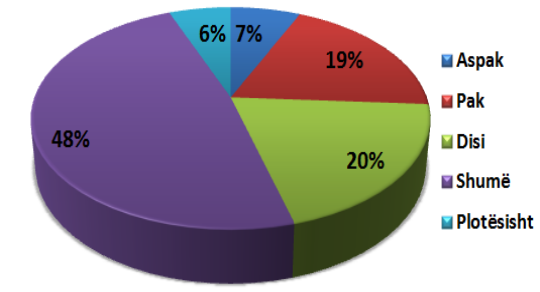
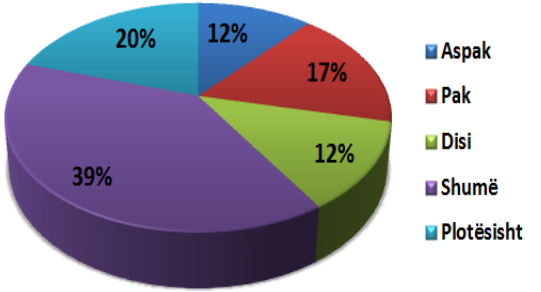
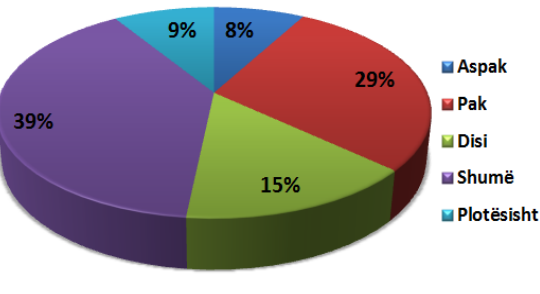
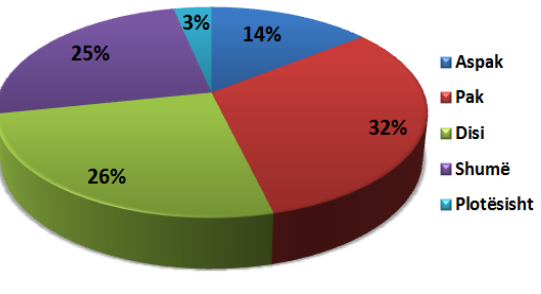
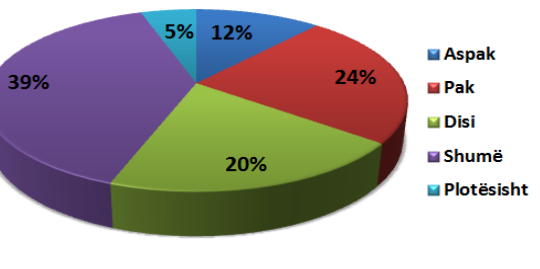
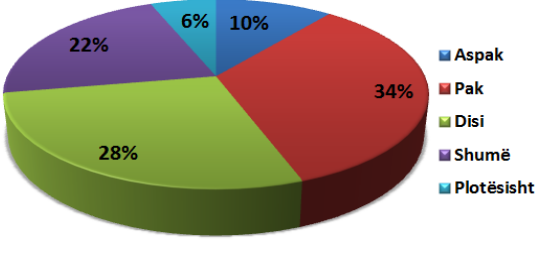
5.2.2 *Lidershipi, kultura organizative dhe inovacioni*

Roli menaxherëve të lartë të kompanisë (liderit, CEO-s) mbetet thelbësor në nxitjen e inovacionit në organizatë. Ata mund të jenë të parët në organizatë që identifikojnë nevojën për ndryshim (të pjesshëm ose rrënjësor). Gjithashtu ata mund të nxisin dhe të përfshijnë stakeholders-at (punonjësit, konsumatorët, furnitorët etj.), në procesin e implementimit të inovacionit.

Për më tepër, në rast se qasja e tyre ndaj këtyre stakeholders-ave do të jetë bashkëpunuese, atëherë këta të fundit mund të bindin drejtuesit e lartë të organizatës për implementimin e inovacionit. Implementimi nënkupton rolin aktiv të menaxherëve të lartë në bindjen e punonjësve për përdorim të inovacionit. Gjithashtu, kontrolli dhe monitorimi nga ana e tyre i përdorimit të inovacionit nga punonjësit, është pjesë e rëndësishme e këtij procesi.

Niveli i inovacionit në organizatë është në një pjesë të mirë të rasteve, në varësi të drejtpërdrejtë të raportit menaxher i lartë-vartës në kompani. Në rastet kur menaxherët e lartë mirëpresin sugjerimet që mund të vijnë nga vartësit e tyre për implementimin e ideve të reja në organizatë, atëherë dhe niveli i përgjithshëm i inovacionit në organizatë ka probabilitet të jetë më i lartë.

Grafiku Nr. 7 - Roli i menaxherëve në nxitjen e inovacionit në organizatë

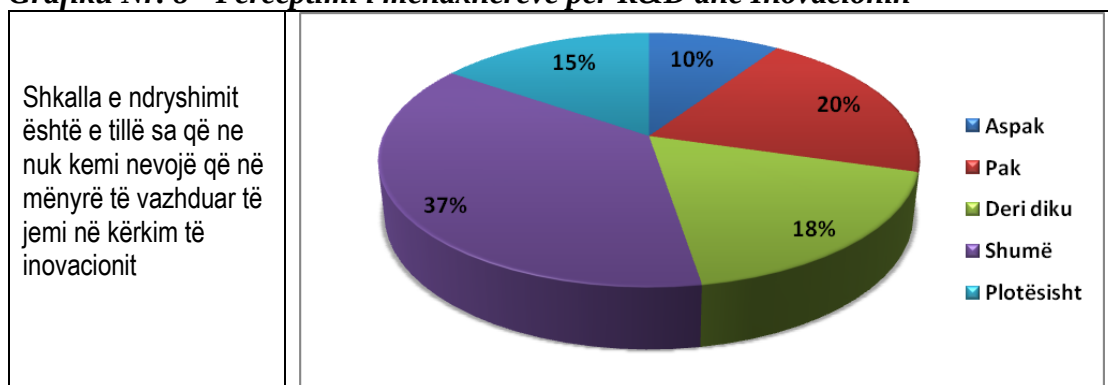
a-Stakeholders-at (punonjësit, konsu-matorët etj) kanë marrë pjesë në procesin e implementimit të inovacionit.	b-Drejtnesit e lartë të kompanisë kanë tendencën të motivojnë ata punonjës që sjellin ide ndryshe organizatë.																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Pesëndajë</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aspak</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Pak</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Disi</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Shumë</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Plotësisht</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Pesëndajë	Aspak	2%	Pak	20%	Disi	27%	Shumë	22%	Plotësisht	29%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Pesëndajë</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aspak</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Pak</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Disi</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Shumë</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Plotësisht</td> <td>39%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Pesëndajë	Aspak	5%	Pak	18%	Disi	22%	Shumë	18%	Plotësisht	39%
Kategoria	Pesëndajë																								
Aspak	2%																								
Pak	20%																								
Disi	27%																								
Shumë	22%																								
Plotësisht	29%																								
Kategoria	Pesëndajë																								
Aspak	5%																								
Pak	18%																								
Disi	22%																								
Shumë	18%																								
Plotësisht	39%																								
c-Menaxherët e lartë kanë bindur punonjësit që të përdorin inovacionin.	d-Menaxherët e lartë i marrin vendimet për të sjellë risi në organizatë pa dijeninë tonë por ne duhet t'i pranojmë.																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Pesëndajë</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aspak</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Pak</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Disi</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Shumë</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Plotësisht</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Pesëndajë	Aspak	6%	Pak	7%	Disi	19%	Shumë	48%	Plotësisht	20%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Pesëndajë</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aspak</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Pak</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Disi</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Shumë</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Plotësisht</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Pesëndajë	Aspak	12%	Pak	17%	Disi	12%	Shumë	39%	Plotësisht	20%
Kategoria	Pesëndajë																								
Aspak	6%																								
Pak	7%																								
Disi	19%																								
Shumë	48%																								
Plotësisht	20%																								
Kategoria	Pesëndajë																								
Aspak	12%																								
Pak	17%																								
Disi	12%																								
Shumë	39%																								
Plotësisht	20%																								
e-Menaxherët e lartë tregojnë kujdes në vendimmarrje dhe presin që idetë e reja të aplikohen fillimisht nga konkurrentët tanë.	f-Menaxherët e lartë tentojnë të mos implementojnë në organizatë ide për të cilat nuk janë të sigurt nëse do pëlqehen nga konsumatorët apo jo.																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Pesëndajë</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aspak</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Pak</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Disi</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Shumë</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Plotësisht</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Pesëndajë	Aspak	8%	Pak	9%	Disi	29%	Shumë	39%	Plotësisht	15%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Pesëndajë</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aspak</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Pak</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Disi</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Shumë</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Plotësisht</td> <td>32%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Pesëndajë	Aspak	14%	Pak	3%	Disi	26%	Shumë	25%	Plotësisht	32%
Kategoria	Pesëndajë																								
Aspak	8%																								
Pak	9%																								
Disi	29%																								
Shumë	39%																								
Plotësisht	15%																								
Kategoria	Pesëndajë																								
Aspak	14%																								
Pak	3%																								
Disi	26%																								
Shumë	25%																								
Plotësisht	32%																								
g-Dëshirat e konsumatorëve dhe mendimet e vartësve nuk luajnë ndonjë rol të rëndësishëm në vendimmarrjen e menaxherëve të lartë.	h-Menaxherët e lartë mirëpresin sugjerimet që vijnë nga vartësit e tyre për implementimin e ideve të reja në organizatë.																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Pesëndajë</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aspak</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Pak</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Disi</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Shumë</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Plotësisht</td> <td>24%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Pesëndajë	Aspak	12%	Pak	5%	Disi	20%	Shumë	39%	Plotësisht	24%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Pesëndajë</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aspak</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Pak</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Disi</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Shumë</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Plotësisht</td> <td>34%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Pesëndajë	Aspak	10%	Pak	6%	Disi	28%	Shumë	22%	Plotësisht	34%
Kategoria	Pesëndajë																								
Aspak	12%																								
Pak	5%																								
Disi	20%																								
Shumë	39%																								
Plotësisht	24%																								
Kategoria	Pesëndajë																								
Aspak	10%																								
Pak	6%																								
Disi	28%																								
Shumë	22%																								
Plotësisht	34%																								

Burimi: Autori (2014)

Qasja e drejtuesve të organizatës ndaj konsumatorëve zë gjithashtu një vend të rëndësishëm në studimet e inovacionit. Shpesh janë studimet e tregut ato që ju vijnë në ndihmë menaxherëve të lartë dhe kompanisë, pasi falë tyre mund të mësohet jo vetëm pëlqimi/mospëlqimi i konsumatorëve për produktet ekzistuese, por edhe preferencat e tyre ndaj këtyre produkteve në të ardhmen.

Bazuar në përgjigjet e menaxherëve të përfshirë në studim, një pjesë e kompanive të mëdha në Shqipëri e konsiderojnë inovacionin më tepër si destinacion sesa si proces i vazhduar që ka nevojë në mënyrë sistematike për investim. Në këtë kuptim, prezantimi i inovacionit nga ana e kompanive luan rol sa herë kompania ka nevojë të shfaqet në vëmendjen e konsumatorëve por nuk mund të jetë sipas tyre një proces sistematik. Menaxherët e vlerësojnë inovacionin si një mënyrë e suksesshme për të qenë para konkurrentëve por në momentin kur kompania është shumë e suksesshme, atëherë prezantimi i inovacioneve të reja do të ishte më tepër kosto sesa përfitim.

Grafiku Nr. 8 - Perceptimi i menaxherëve për R&D dhe Inovacionin



Burimi: Autori (2014)

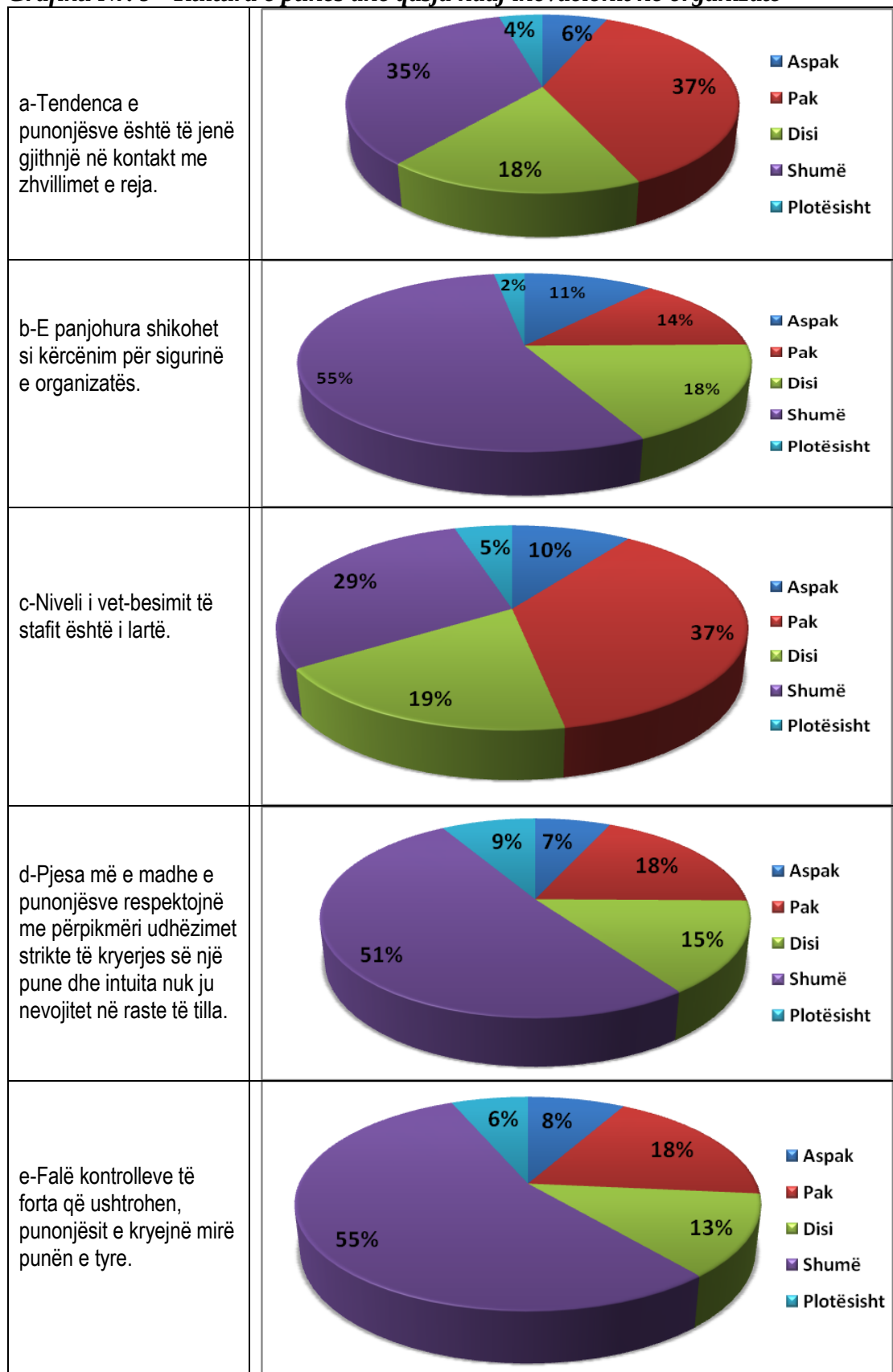
Grafiku i mësipërm tregon rezultatet e përgjigjeve të menaxherëve lidhur me pohimin se, shkalla e ndryshimit është e tillë që nuk ka nevojë në mënyrë të vazhdueshme për të kërkuar për inovacion. Më shumë se 50% e tyre e mbështesin këtë pohim ndërkohë që 30% e tyre janë pak ose aspak dakord me një pohim të tillë. Ky

rezultat tregon një lloj tendence të menaxherëve për të ruajtur status-quonë në organizatë, tendencë e cila bie ndesh me nxitjen e inovacionit.

Për të vazhduar më tej, niveli i inovacionit në organizatë është i lidhur drejtpërdrejt me kulturën e organizatës. Konkretisht, tendenca e punonjësve në organizatë për të qenë ose jo në kontakt me zhvillimet e reja është një tregues shumë i përshtatshëm i kulturës inovatore në organizatë. Sipas të dhënave të grumbulluara, 37% e menaxherëve të përfshirë në studim kanë pohuar se janë pak dakord me idenë se tendenca e punonjësve është që të jenë në kontakt me zhvillimet e reja. Ndërkohë 4% e tyre janë plotësisht dakord me këtë pohim.

E panjohura për punonjësit, në shumicën e rasteve shikohet si kërcënim, sipas menaxherëve. 55% e këtyre të fundit janë shumë dakord me këtë pohim ndërkohë që 14% janë pak dakord me një ide të tillë. E panjohura si kërcënim nënkupton një prirje të zbehtë të punonjësve për të marrë përsipër riskun. Për rrjedhojë, edhe probabiliteti që ata të sjellin inovacion në organizatë është relativisht i ulët. Sipas vlerësimit të menaxherëve, tendenca e punonjësve është t'iu shmangen punëve komplekse aq sa është e mundur. 56% e pjesëmarrësve në studim janë shumë dakord me pohimin se punonjësit preferojnë të shmangin punët komplekse në organizatë.

Ndërkohë, niveli i vetbesimit të stafit është një tjetër tregues i rëndësishëm i kulturës inovatore në organizatë. Një nivel i ulët vetbesimi në njëfarë mënyre ndikon drejtpërdrejt ose tërthorazi në iniciativat e tyre dhe shfaqjen e karakterit inovator brenda organizatës. Niveli i vetbesimit shpesh është i lidhur edhe me rrezikun e pushimit nga puna.

Grafiku Nr. 9 - Kultura e punës dhe qasja ndaj inovacionit në organizatë**Burimi:** Autori (2014)

Të qenurit nën presionin e largimit nga një pozicion i caktuar punë ka shkaqe të ndryshme si pasiguria në nivelin e kualifikimit, mos njohja mjaftueshëm e një pune të caktuar, fenomenet sociale si nepotizmi, konkurrenca nga persona të tjerë të kualifikuar etj. Të gjitha këto elemente bëjnë që punonjësi të punojë në kushte pasigurie dhe të jetë i fokusuar vetëm në bërjen sa më mirë të detyrave të tij specifike por jo ‘rrezikimin’ për punë të tjera më komplekse apo që nuk kanë lidhje të drejtpërdrejtë me pozicionin e punës.

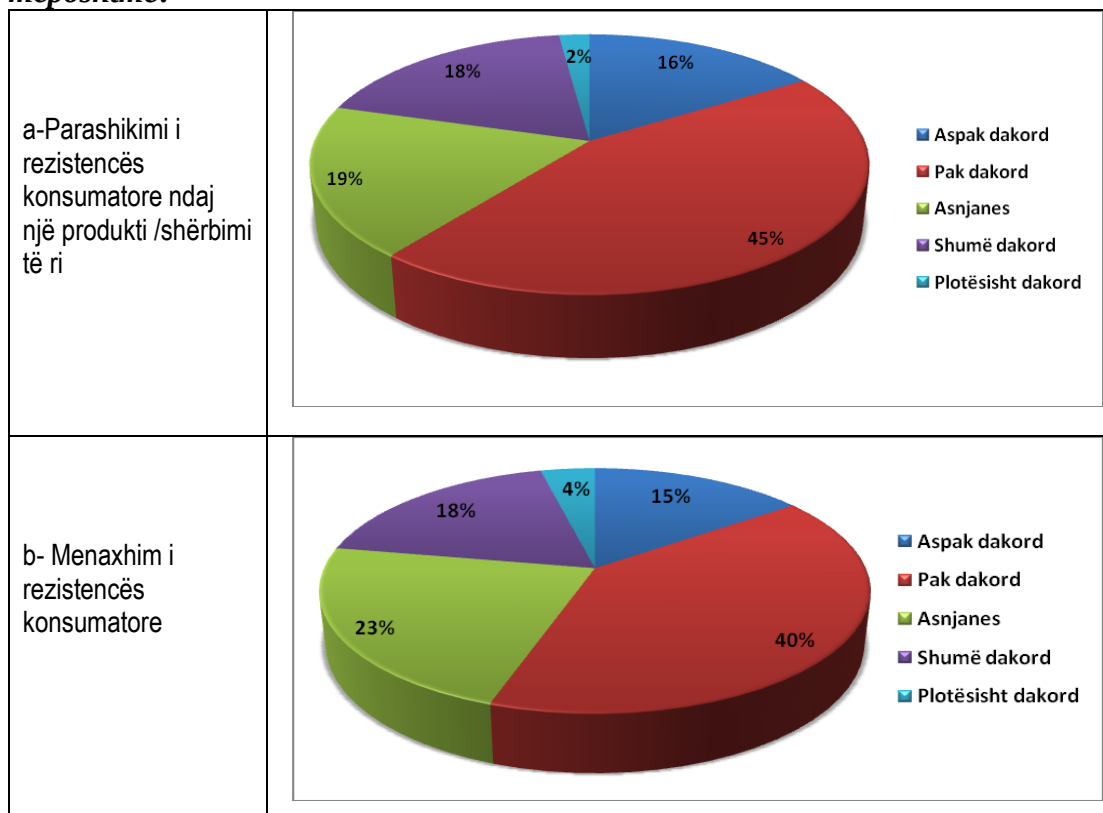
Është interesant këndvështrimi i menaxherëve për respektimin me përpikmëri nga ana e punonjësve, i udhëzimeve strikte lidhur me mënyrën e bërjes së një pune të caktuar. Sipas tyre, punonjësit tregohen korrekt në këtë aspekt ndaj dhe intuita nuk është se ju nevojitet shumë në raste të tilla. Nga pikëpamja menaxheriale, ky mund të vlerësohet si element pozitiv por nga pikëpamja e inovacionit, punonjësit që fokusohen në mënyrë të ngurtë në udhëzime e formalizma të tillë, janë më pak të prirur për të sjellë inovacion në organizatë.

Së fundmi, një tjetër element i rëndësishëm për t’u përmendur është këndvështrimi pozitiv që kanë një pjesë e konsiderueshme e menaxherëve për kontrollet e forta në organizatë. 55% e menaxherëve të përfshirë në studim janë shprehur se janë shumë dakord me pohimin se falë kontrolleve të forta, punonjësit e kryejnë mirë punën. Niveli i ulët i besueshmërisë ndaj punonjësve vjen edhe si rezultat i mospërfshirjes së tyre në vendimmarrjet e kompanisë dhe mos testimit mjaftueshëm të kapaciteteve të tyre. Mbajtja nën kontroll e punonjësve në ditët e sotme konsiderohet si një metodë jo shumë produktive dhe bie ndesh jo vetëm me teoritë e inovacionit por edhe me teoritë bashkëkohore të motivimit në organizatë.

5.2.3 Parashikimi dhe menaxhimi i rezistencës konsumatore

Një tjetër element i rëndësishëm që trajtohet me kujdes nga studiuesit e fushës së biznesit është edhe vendosja e konsumatorit në qendër. Por roli i konsumatorit nuk duhet parë thjesht nga këndvështrimi i përfituesit të produktit (mall/shërbim) final. Roli i tij duhet të jetë aktiv pasi konsumatorët mund të jenë kontribues shumë të rëndësishëm gjatë gjithë procesit të realizimit të një produkti ose shërbimi, që nga faza e inicimit e deri në fazën përfundimtare të realizimit të një produkti.

Grafiku Nr. 10 - Deri në çfarë mase organizata juaj ndjek/aplikon praktikat e mëposhtme?



Burimi: Autori (2014)

Ajo çfarë bie në sy nga rezultatet e pyetësorit është se mbledhja e opinioneve të konsumatorëve realizohet deri diku në mënyrë sistematikë. Megjithatë, në diskutim e sipër me disa prej tyre, është pranuar se këto opinione, në shumë raste nuk merren në konsideratë gjatë vendimmarrjes nga ana e drejtuesve të lartë të kompanisë pasi nuk përshtaten me filozofinë e organizatës. Gjithsesi, mbledhja e opinioneve të

konsumatorëve duket se realizohet si proces edhe pse shpesh ka karakter formal dhe këto opinione nuk luajnë gjithnjë ndonjë rol të rëndësishëm në vendimmarrjet e këtyre kompanive.

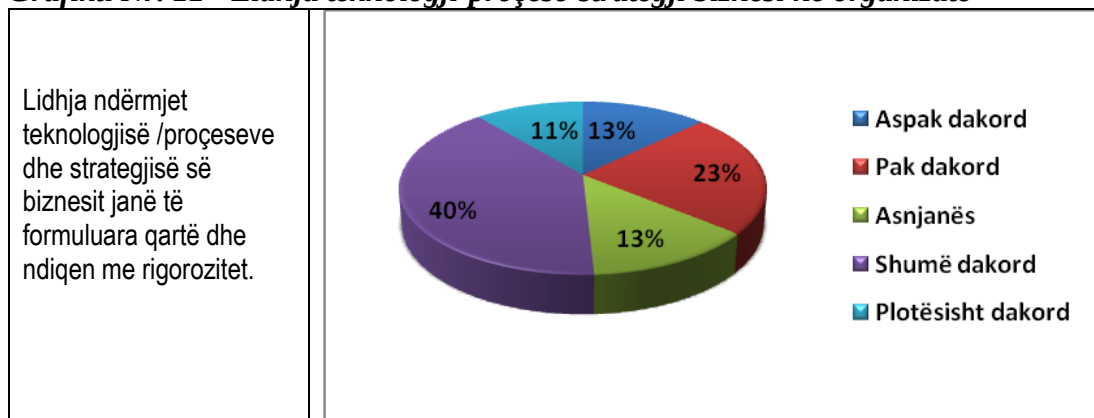
Rezultatet paraqiten më shqetësuese përse i përket parashikimit nga ana e këtyre kompanive të rezistencës konsumatore. Në kapitujt e mësipërm është diskutuar mbi rëndësinë që ka parashikimi i rezistencës konsumatore në nivelin e zhvillimit të inovacionit në organizatë. Por ky element duket se nuk trajtohet me prioritet dhe nuk ka marrë akoma rëndësinë e duhur nga ana e kompanive të mëdha në Shqipëri. Vetëm 18% e menaxherëve të intervistuar janë shumë dakord lidhur me pohimin se, kompania e tyre bën parashikimin e rezistencës konsumatore ndaj një produkti të ri. Ndërkohë që 45% janë pak dakord me këtë pohim. Madje një numër i konsiderueshëm, 16% nuk janë aspak dakord me këtë pohim.

Sidoqoftë, parashikimi i rezistencës konsumatore është vetëm njëra hallkë e procesit pasi menaxhimi i rezistencës konsumatore është saktësisht faza e cila bën të mundur suksesin ose mos suksesin e organizatës në raport me shijet dhe preferencat konsumatore. Menaxhimi i rezistencës konsumatore nënkupton jo thjesht identifikimin e opinioneve të konsumatorëve, apo parashikimin e rezistencës së tyre, por përfshirjen e konsumatorëve në vendimmarrje në mënyrë që të parashikohen qëndrimet e tyre dhe të minimizohet rezistenca nga ana e tyre në të ardhmen. Në një situatë të tillë, investimi i kompanisë në drejtim të inovacioneve (produkt, proces, marketing etj) do të ishte më i sigurtë pasi do të minimizoheshin kostot e mospranimit apo refuzimit të një inovacioni nga ana e konsumatorëve.

5.2.4 Shpikja, teknologjia dhe inovacioni

Në site-t zyrtare të kompanive të mëdha në Shqipëri, inovacioni konsiderohet si një element tejet i rëndësishëm, i lidhur ngushtë me strategjinë dhe filozofinë e këtyre bizneseve. Madje kjo gjë pohohet edhe nga vetë menaxherët që i janë nënshtruar këtij studimi. 51% e tyre pohojnë se janë shumë dakord ose plotësisht dakord me pohimin se, lidhja ndërmjet teknologjisë/proçeseve dhe strategjisë së biznesit janë të formuluarat qartë dhe ndiqen me rigorozitet.

Grafiku Nr. 11 - Lidhja teknologji-proçese-strategji biznesi në organizatë



Burimi: Autori (2014)

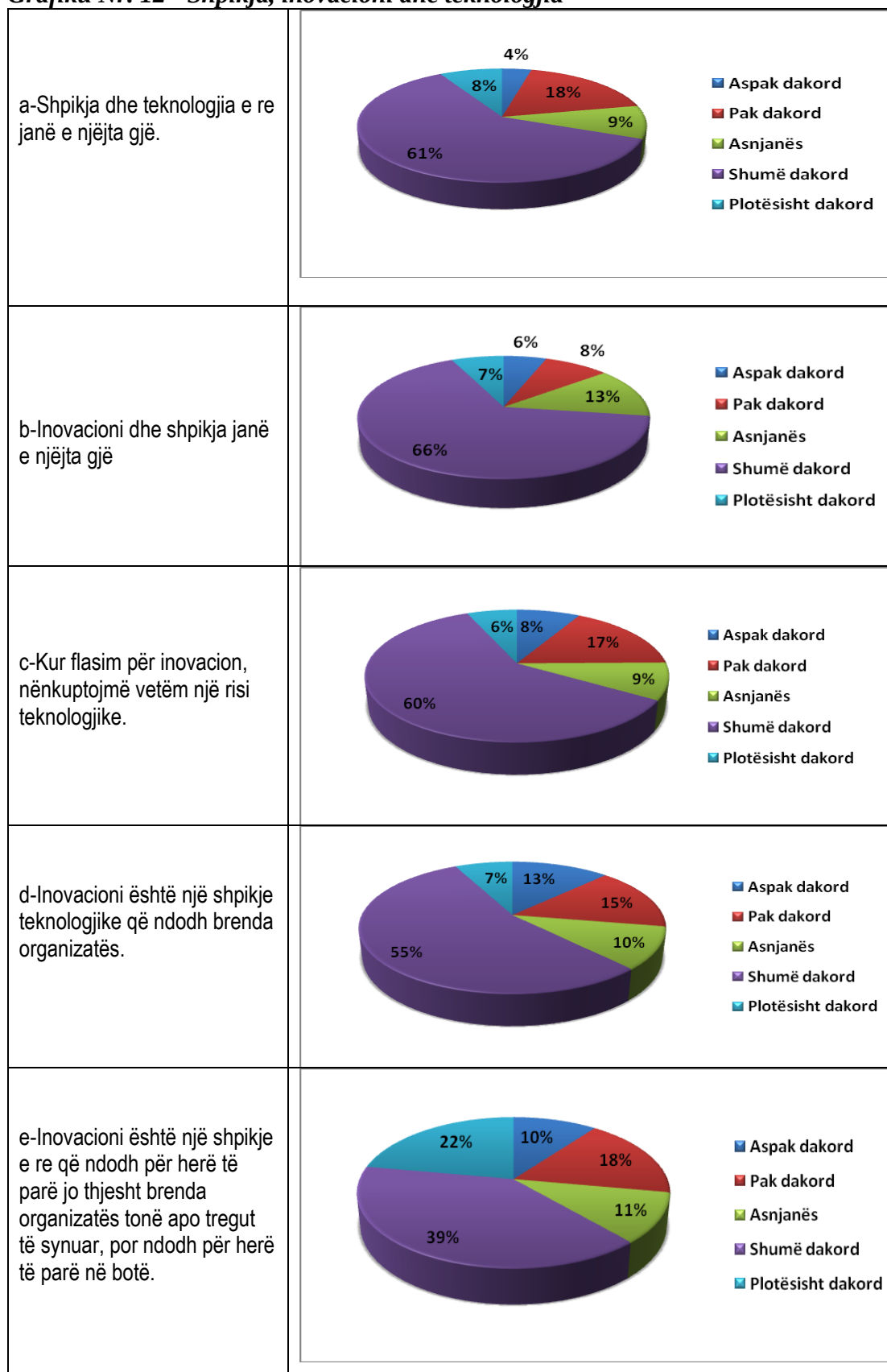
Por, përtej optimizmit të shfaqur në këtë fazë të pyetësorit, të pyetur më tej lidhur me njohjen që këta menaxherë kanë për konceptin e inovacionit në përgjithësi si dhe për dallimet ndërmjet shpikjes, teknologjisë dhe inovacionit në veçanti, rezultatet tregojnë se ka një paqartësi (të paktën nga pikpamja teorike) lidhur me dallimin ndërmjet këtyre tre koncepteve si dhe me vetë përkufizimin apo domethënien e termit inovacion. Mjafton të përmendim faktin se 69% e të intervistuarve janë shumë dakord ose plotësisht dakord me pohimin se shpikja dhe teknologjia janë e njëjta gjë, për të kuptuar paqartësinë që ekziston lidhur me domethënien e termit ‘inovacion’. Ndërkohë, vetëm 4% e tyre nuk janë aspak dakord me këtë pohim. Pak a shumë i njëjti rezultat del edhe në pyetjen se, a janë shpikja dhe inovacioni e njëjta gjë. 73% e menaxherëve që

kanë marrë pjesë në studim, kanë pohuar se janë shumë dakord ose plotësisht dakord me këtë pohim.

Të pyetur nëse inovacioni nënkupton vetëm një risi teknologjike, 60% e menaxherëve të përfshirë në studim janë shprehur se janë shumë dakord me këtë pohim. Ndërkohë, ajo që të bën përshtypje në këto rezultate është tendenca për të qenë ekstremisht të ndryshëm në perceptimin e tyre për inovacionin. Në ndryshim nga pritshmëritë e të paturit të një prirje pak a shumë të njëjtë mes tyre (pra për të qenë plotësisht/shumë dakord ose pak/aspak dakord), rezulton se dy ekstremet, aspak dakord dhe plotësisht dakord të mos jenë në të njëjtën shkallë rritëse ose zbritëse me pohimet shumë ose pak dakord.

Për shembull, pohimit se inovacioni është një shpikje teknologjike që ndodh brenda organizatës, pritshmëritë janë që tendenca e përgjigjeve të jetë shumë dakord /plotësisht dakord ose pak dakord/aspak dakord. Dukë qenë se ky trend nuk shfaqet në përgjigjet e këtij studimi, të bën të mendosh që termat inovacion, shpikje dhe risi teknologjike njihen shumë pak nga një pjesë e konsiderueshme e menaxherëve të përfshirë në studim, ndërsa nga pjesa tjetër e tyre, këto koncepte njihen shumë mirë.

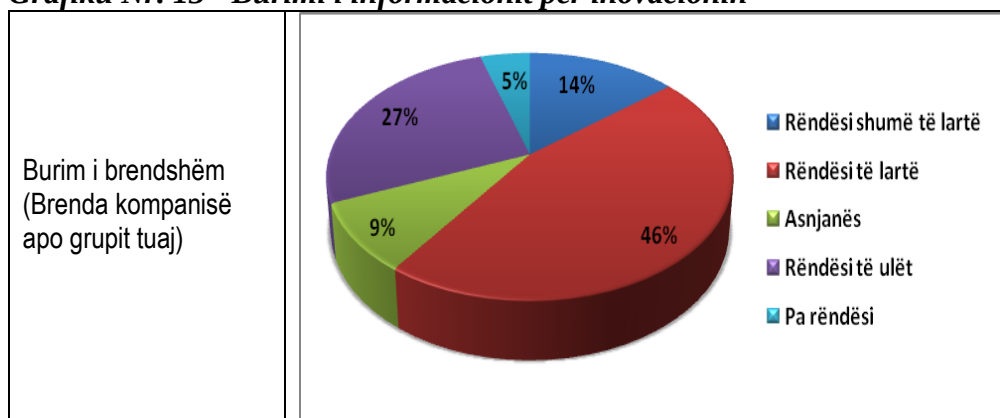
Një tjetër pyetje që ju është bërë menaxherëve të profileve të ndryshme në kompanitë e mëdha në Shqipëri ka të bëjë me qëndrimin e tyre lidhur me përkufizimin e inovacionit në përgjithësi, pra sipas tyre a është inovacioni një shpikje e re që ndodhë për herë të parë jo thjesht brenda organizatës së tyre apo tregut të synuar, por ndodhë për herë të parë në botë. Në fakt, në të tre pyetjet e fundit të diskutuara më lart, vihet re paqartësia që ekziston me përkufizimin e termit inovacion dhe me dallimet që ekzistojnë ndërmjet termave inovacion-shpikje-risi teknologjike.

Grafiku Nr. 12 - Shpikja, inovacioni dhe teknologjia**Burimi:** Autori (2014)

Ndryshe nga ajo çfarë paraqet grafiku i mësipërme, ku 61% e menaxherëve të përfshirë në studim janë shumë dakord ose plotësisht dakord me pohimin se inovacioni është një shpikje e re që ndodhë për herë të parë jo thjesht brenda organizatës së tyre apo tregut të synuar, por ndodhë për herë të parë në botë, realisht përkufizimi i inovacionit nuk është i tillë. Është përmendur edhe në kapitujt e mëparshëm që inovacioni mund të jetë i plotë ose i pjesshëm. Kjo nënkupton që një inovacion nuk është e thënë të jetë i tillë vetëm nëse ndodhë për herë të parë në botë por, edhe nëse ndodh për herë të parë në një treg të caktuar. Për shembull, para viteve 90' blerjet online përmes kartave të kreditit nuk kanë qenë të aplikuara. Pas viteve 90' ato filluan të aplikoheshin në mënyrë masive dhe kjo për tregun shqiptarë përbënte në atë kohë inovacion, edhe pse të pjesshëm.

5.2.5 *Burimet e informacionit dhe inovacioni*

Burimi i informacionit është një element shumë i rëndësishëm për aktivitetet e inovacionit. Këto burime informacioni janë të formave të ndryshme dhe rëndësive të ndryshme. Disa nga burimet kryesore të informacionit për aktivitete që kanë të bëjnë me inovacionin në organizatë janë burime të brendshme informacioni, burime nga tregu, burime nga institucione të ndryshme, organizata qeveritare ose joqeveritare, burime informacioni nga konferenca dhe panaire, burime nga revista shkencore dhe publikime të ndryshme etj. Secila nga këto burime informacioni ka rëndësinë e saj në aktivitetet e ndryshme të inovacionit. Megjithatë burimet e informacionit deri diku mund të lidhen edhe me modelin e inovacionit që një organizatë zgjedh të aplikojë si dhe me tipin/tipet e inovacionit që kompania ka në prioritetet dhe strategjinë e saj organizative.

Grafiku Nr. 13 - Burimi i informacionit për inovacionin**Burimi:** Autori (2014)**Tabela Nr. 10 - Burimi i informacionit për inovacionin**

Statistika përshkruese	N	Mesatarja
Burim i brendshem informacioni	234	2.5897
Burime nga tregu	234	2.7650
Burime institucionale	234	2.8632
Konferenca dhe panairë	234	2.8675
Revista shkencore dhe publikime	234	2.8803

Burimi: Autori (2014)

Të pyetur lidhur me rëndësinë që ka secili nga këto burime informacioni për aktivitetet e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri, 46% e menaxherëve të përfshirë në studim, janë përgjigjur duke pohuar se informacioni i brendshëm ka rëndësi të lartë për aktivitetet e tyre të inovacionit. Në tabelën e mësipërme të integruar, janë përmbledhur mesataret e rezultateve për pesë pyetjet që kanë të bëjnë me burimet e informacionit për aktivitete të lidhura me inovacionin, sipas rënditjes nga më i rëndësishmi (1) deri tek më pak i rëndësishmi (5). Ajo çfarë bie në sy është se burimet e brendshme të informacionit konsiderohen si më të rëndësishmet për aktivitetet e lidhura me inovacionin. Më pas janë burimet që vijnë nga tregu. Të tretat për nga rëndësia konsiderohen burimet që vijnë nga institucionet. Ajo çfarë duket të jetë problematike është fakti se burimet e informacionit që vijnë nga panairë, revistat shkencore, publikimet etj., konsiderohen si më pak të rëndësishmet nga të gjitha burimet e tjera të informacionit. Kjo tregon një lloj mosbesimi të aktorëve kryesor të biznesit në vend

kundrejt këtyre publikimeve dhe aktiviteteve shkencore në përgjithësi si dhe për lidhjen e dobët dhe nivelin e ulët të kooperimit dhe bashkëpunimit ndërmjet shkencës dhe biznesit në Shqipëri.

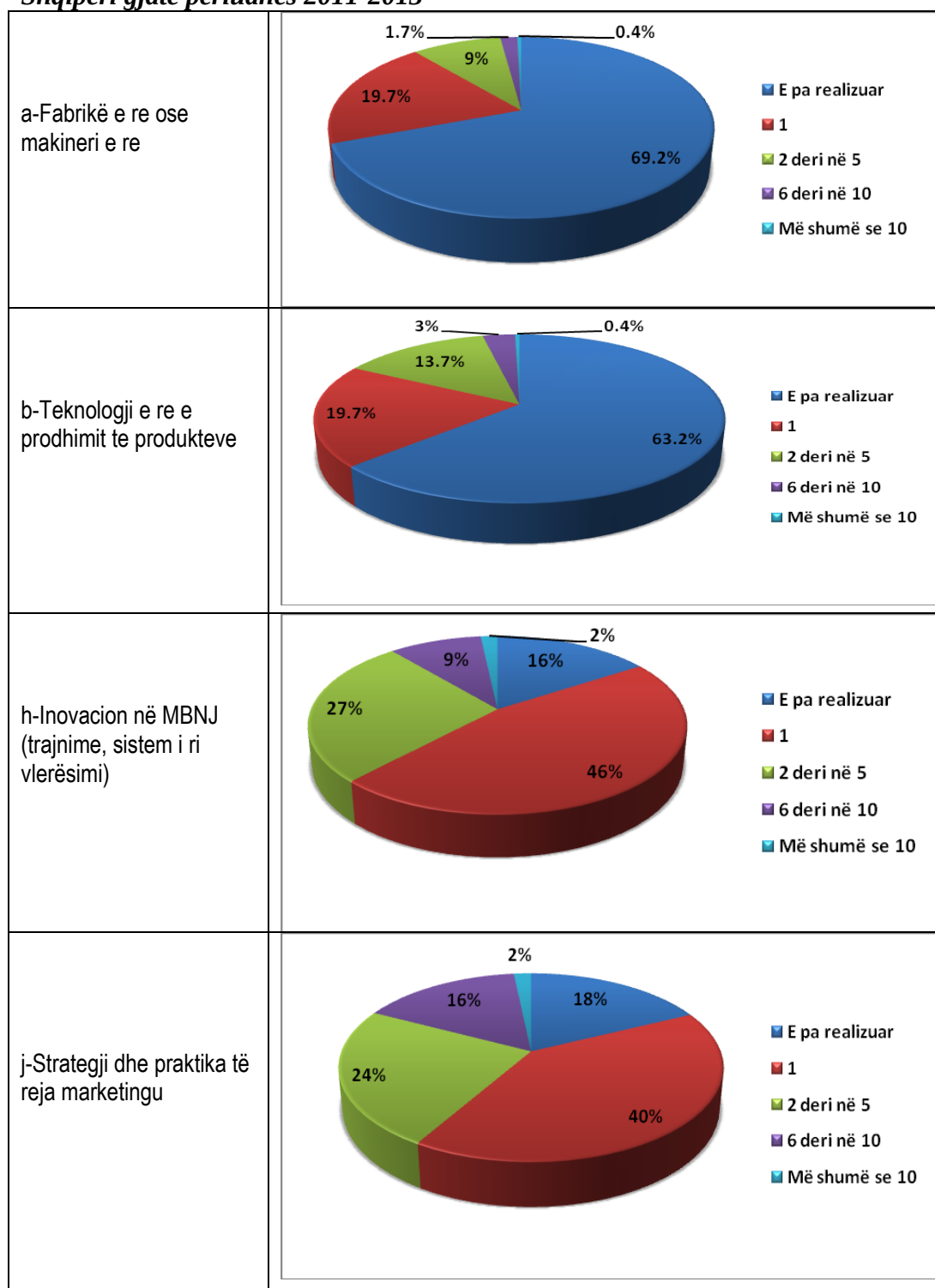
5.2.6 *Llojet dhe aktivitetet dominuese të inovacionit*

Një tjetër çështje që vlen të diskutohet nga rezultate e studimit është edhe prirja që kanë kompanitë për të investuar në forma të ndryshme inovacioni si: fabrikë e re, teknologji e re prodhimi, inovacion në shërbimet e biznesit, produkte të reja, ndryshime të konsiderueshme në produktet ekzistuese, procese të reja ose sisteme të reja të dizenjimit të punës, sistem i ri administrativ (sistem i ri komunikimi apo sistem i ri inventarizimi), inovacion në menaxhimin e burimeve njerëzore (sistem i ri vlerësimi apo motivimi të stafit), inovacion ristrukturimi organizacional, strategji dhe praktika të reja marketing etj.

Edhe pse kompanitë e prodhimit të përfshira në studim janë vetëm 92 nga 234 kompani në total, sërisht 69.2% e tyre kanë pohuar se nuk kanë arritur të realizojnë investimin për të sjellë një fabrikë të re ose makineri të re gjatë periudhës kohore 2011-2013 në kompanitë respektive. Ndërkohë, 63.2% e tyre pohojnë gjithashtu se nuk kanë sjellë gjatë së njëjtës periudhë kohore asnjë teknologji të re prodhimi në biznes.

Ndërkohë, tendenca për të sjellë inovacion në menaxhimin e burimeve njerëzore si dhe në marketing duket se ka ardhur duke marrë një rëndësi të veçantë në këto kompani. Mjafton të përmendim faktin që 46% e kompanive kanë pohuar se gjatë kësaj periudhe kanë realizuar të paktën një inovacion në menaxhimin e burimeve njerëzore ndërkohë që 27% e tyre kanë pohuar se gjatë së njëjtës periudhë kanë realizuar 2-5 inovacione të tilla në të njëjtën linjë.

Grafiku Nr. 14 - Llojet e inovacioneve të realizuara nga kompanitë e mëdha në Shqipëri gjatë periudhës 2011-2013



Burimi: Autori (2014)

E njëjta gjë duket se ndodh edhe me inovacionin në marketing. Investimet në fushën e marketingut duket se kanë ardhur gjithnjë duke u rritur. Nga pjesëmarrësit në

studim, 46% e tyre kanë pohuar se kanë realizuar gjatë periudhës kohore 2011-2013 të paktën një inovacion në fushën e marketingut. Ndërkohë, 24% e tyre kanë pohuar se kanë realizuar 2-5 inovacione të tilla në këtë sektor. Një pjesë tjetër e konsiderueshme (16%) kanë pohuar se kanë realizuar 6-10 inovacione në fushën e marketingut gjatë tre viteve të përfshira në studim.

Në vijim jepet një tabelë e integruar e investimit në tipe të ndryshme inovacioni që kanë bërë gjatë tre viteve të fundit kompanitë e përfshira në studim. Nga kjo tabelë duket qartë që mesatarisht janë bërë 2.42 inovacione në praktikën dhe strategjitë e reja të marketingut gjatë tre viteve të fundit. Ndërkohë, mesatarisht janë realizuar 2.35 inovacione në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore. Ristrukturimi organizacional duket se është forma më e vështirë e inovacionit dhe për rrjedhojë më pak e aplikuar nga kompanitë e marra në studim, me një rezultat mesatar prej 1.33 inovacionesh gjatë tre viteve të fundit.

Tabela Nr. 11 - Interpretim statistikor i llojeve të inovacioneve të realizuara nga kompanitë e mëdha në Shqipëri gjatë periudhës 2011-2013

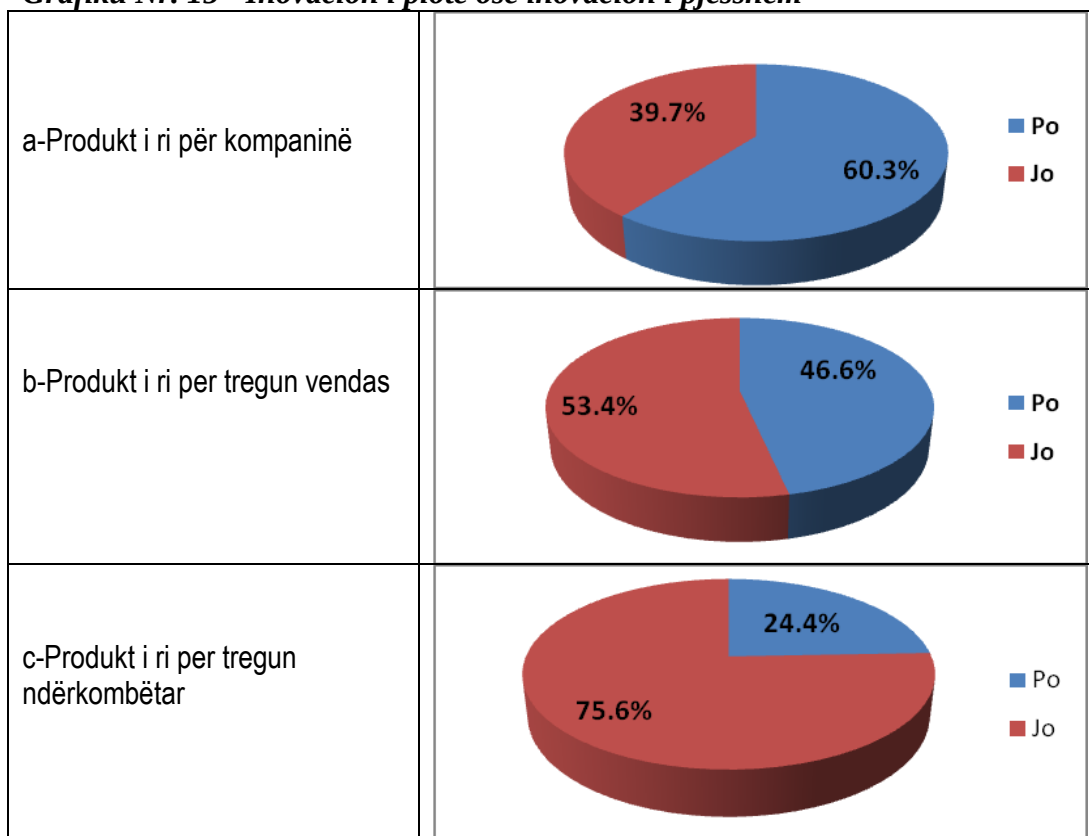
Llojet e inovacionit	Mesatarja	Devijimi Stand.
Fabrikë/makineri e re	1.4444	.76337
Teknologji e re prodhimi	1.5769	.86693
Ndryshim në shërbimet e biznesit	1.9103	1.02148
Produkte të reja	2.0641	.92193
Ndryshim në produktet ekzistuese	2.1709	.95199
Proçese/sisteme të reja dizenjimi	1.7051	.85582
Sistem i ri administrativ	1.3889	.72837
Inovacion në MBNJ	2.3504	.91545
Ristrukturim organizacional	1.3333	.63516
Strategji dhe praktika të reja MKT	2.4274	1.01335

Burimi: Autori (2014)

Të pyetur nëse inovacionet në produkt gjatë periudhës kohore 2011-2013 janë konsideruar si: produkte të reja vetëm për kompaninë, produkte të reja për tregun

vendas, apo produkte të reja për tregun ndërkombëtar, pjesa më e madhe e menaxherëve janë përgjigjur se këto produkte janë të reja për kompaninë dhe tregun vendas. Siç duket dhe nga grafiku i mëposhtëm, një përqindje shumë e ulët ka pohuar se këto produkte, qofshin ato mallra apo shërbime, janë të reja jo thjesht për kompaninë apo tregun vendas por edhe për tregun ndërkombëtar.

Grafiku Nr. 15 - Inovacion i plotë ose inovacion i pjesshëm



Burimi: Autori (2014)

Ndërkohë, këto produkte të reja (mallra ose shërbime) mund të jenë plotësisht ose pjesërisht të reja, të klasifikuara si inovacion i plotë ose i pjesshëm. Dominues në produktete e kompanive të mëdha në Shqipëri janë inovacionet e pjesshme, kryesisht në sektorin e shërbimeve (39.7%) dhe duke u pasuar nga mallrat (23.5%).

Burimi i këtyre inovacioneve mund të jetë vetë kompania, kompania në bashkëpunim me kompani apo institucione të tjera, ose institucione të tjera jashtë

kompanisë. Tendenca në kompanitë e mëdha në Shqipëri është që të operojnë përmes inovacioneve të pjesshme, pra inovacione të bëra nga kompani të tjera dhe të sjella për herë të parë në vendin tonë, duke i përshtatur me kontekstin shqiptar. Inovacionet e realizuara nga kompanitë në bashkëpunim me njëra-tjetrën rezultojnë të jenë shumë të pakta në numër. Po kaq të pakta rezultojnë edhe inovacionet e realizuara nga vetë kompania.

Tabela Nr. 12 – Burimi i zhvillimit të inovacioneve të implementuara në kompani

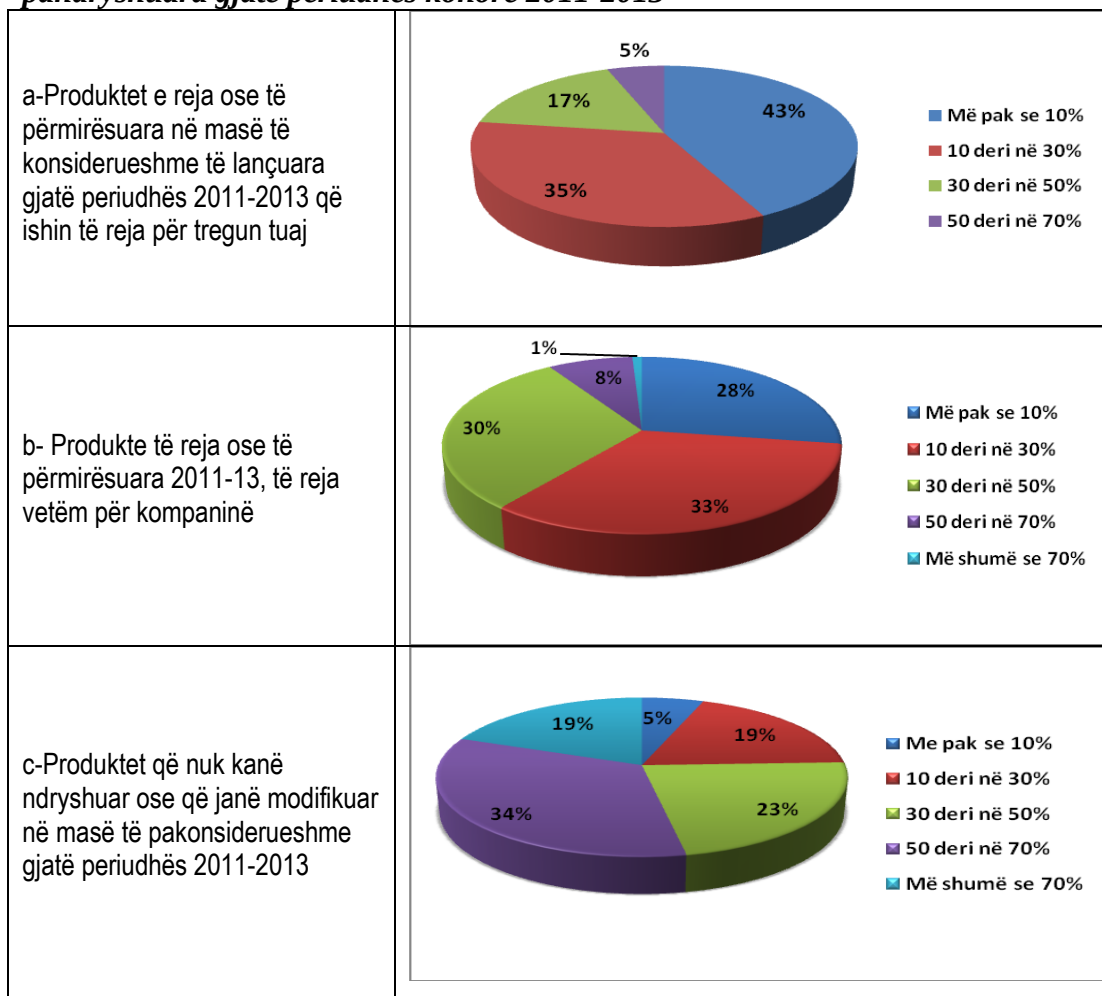
	Kompania juaj vetëm	Kompania në bashkëpunim me kompani të tjera	Kompani/institucion e të tjera
N	234	234	234
Të pavlefshme	0	0	0
Mesatarja	1.6880	1.5427	1.2735

Burimi: Autori (2014)

Tabela e mësipërme tregon tendencën e kompanive për të zhvilluar biznesin e tyre përmes shfrytëzimit të inovacioneve të bëra nga kompani të tjera kryesisht jashtë vendit. Shikohet një prirje shumë modeste e këtyre kompanive për të zgjeruar gamën e inovacioneve që zhvillojnë brenda mjedisit të tyre organizativ. Edhe më e zbehtë është tendenca e tyre për të bashkëpunuar me kompanitë e tjera në drejtim të zhvillimit të inovacioneve të përbashkëta.

Sa i përket shitjeve të realizuara gjatë tre viteve të fundit nga këto kompani, 43% e menaxherëve të intervistuar kanë pohuar se më pak se 10% e shitjeve totale 2011-2013 kanë qenë produkte të reja ose të përmirësuara në masë të konsiderueshme, të cilat ishin të reja për tregun vendas. Kjo është një shifër e ulët nëse i referohemi domosdoshmërisë që përbën në ditët e sotme shtimi i përqindjes së shitjeve që vjen nga produkte inovatore në treg, si një nga mënyrat më të sigurt që e çojnë një kompani drejt suksesit.

Grafiku Nr. 16 - Produktet e reja ose të përmirësuara në raport me produktet e pandryshuara gjatë periudhës kohore 2011-2013



Burimi: Autori (2014)

Ndërkohë vetëm 5% e këtyre menaxherëve kanë pohuar se 50-70% e shitjeve të periudhës 2011-2013 kanë ardhur nga produkte të reja ose të përmirësuara në masë të konsiderueshme, të cilat kanë qenë të reja për tregun vendas. Produktet e shitura gjatë së njëjtës periudhë, por që kanë qenë të reja vetëm për kompaninë, rezultojnë më të larta (si përqindje ndaj shitjeve totale të kompanisë). Për shembull, 30% e menaxherëve që kanë marrë pjesë në studim kanë pohuar se 30-50% e shitjeve kanë ardhur si rezultat i produkteve të reja ose të përmirësuara që kanë qenë të reja vetëm për kompaninë.

Pjesa më shqetësuese mbetet fakti që shitjet e ardhura si rezultat i produkteve që nuk kanë ndryshuar ose që janë modifikuar në masë të pakonsiderueshme gjatë

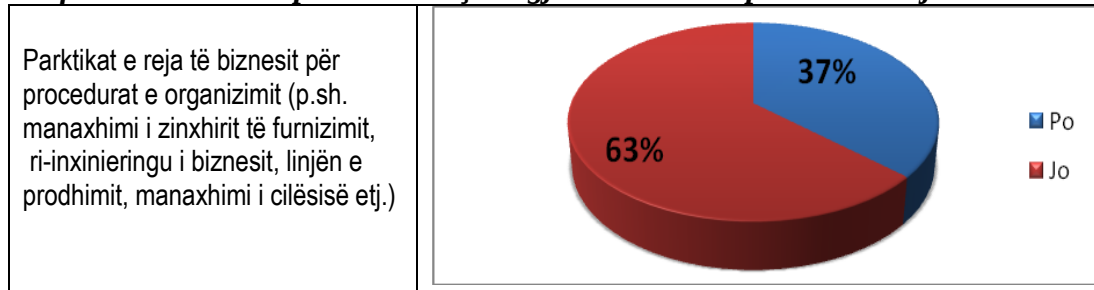
periudhës 2011-2013, dominojnë përqindjen totale të shitjeve në një masë të konsiderueshme. Konkretisht, siç duket dhe nga grafiku, 19% e menaxherëve të intervistuar kanë pohuar se më shumë se 70% e shitjeve janë realizuar nga produktet që nuk kanë ndryshuar ose janë modifikuar në nivele të pakonsiderueshme. Ndërkohë, 34% e tyre i kanë bazuar 50-70% të shitjeve të tyre pikërisht tek këto produkte të pandryshuara. Kjo tregon një tendencë të këtyre kompanive të mëdha shqiptare për të mos rrezikuar me produkte të reja dhe inovatore por për ta bazuar pjesën më të madhe të shitjeve tek produkte të cilat janë testuar prej kohësh në treg dhe janë të sigurt që do të pëlqehen nga konsumatorët.

Inovacionet në procese, siç u përmend dhe më lart, nuk bëjnë pjesë në tipin e inovacionit shumë të zhvilluar në kompanitë e mëdha në Shqipëri. Megjithatë, në ato nivele që zhvillohet, kjo formë e inovacionit (34.2%) është realizuar kryesisht nga kompani apo institucione të tjera, pjesa më e madhe e tyre janë kompani ndërkombëtare. Një pjesë tjetër e konsiderueshme, (42.3%) është zhvilluar nga vetë kompanitë, në mënyrë individuale, duke adoptuar ose modifikuar procese të kompanive të tjera.

Inovacioni organizativ është lloji tjetër i inovacionit që zhvillohet brenda një organizate të caktuar. Organizatat e mëdha në Shqipëri gjatë tre viteve të fundit duket se nuk e kanë patur shumë prioritet këtë formë inovacioni. Praktikrat e reja të biznesit për procedurat e organizimit (menaxhimi i zinxhirit të furnizimit, ri-inxhineringu i biznesit, linja e biznesit, menaxhimi i cilësisë), metodat e reja për organizimin e përgjegjësive të punës dhe vendimmarrjes (përdorimi për herë të parë i një sistemi për përgjegjësitë e punonjësve, puna në grup, decentralizimi, integrimi ose de-integrimi i departamenteve, sistemet e edukimit/trajnimit), metodat e reja për organizimin e marrëdhënieve të jashtme me firmat e tjera ose institucionet publike (përdorimi për herë të parë i

aleancave, partnershipeve, outsourcing ose nën-kontraktimi) etj., përbëjnë disa nga llojet kryesore të inovacionit organizativ.

Grafiku Nr. 17 - Kompania ka lançuar gjatë 2011-2013 praktika të reja biznesi



Burimi: Autori (2014)

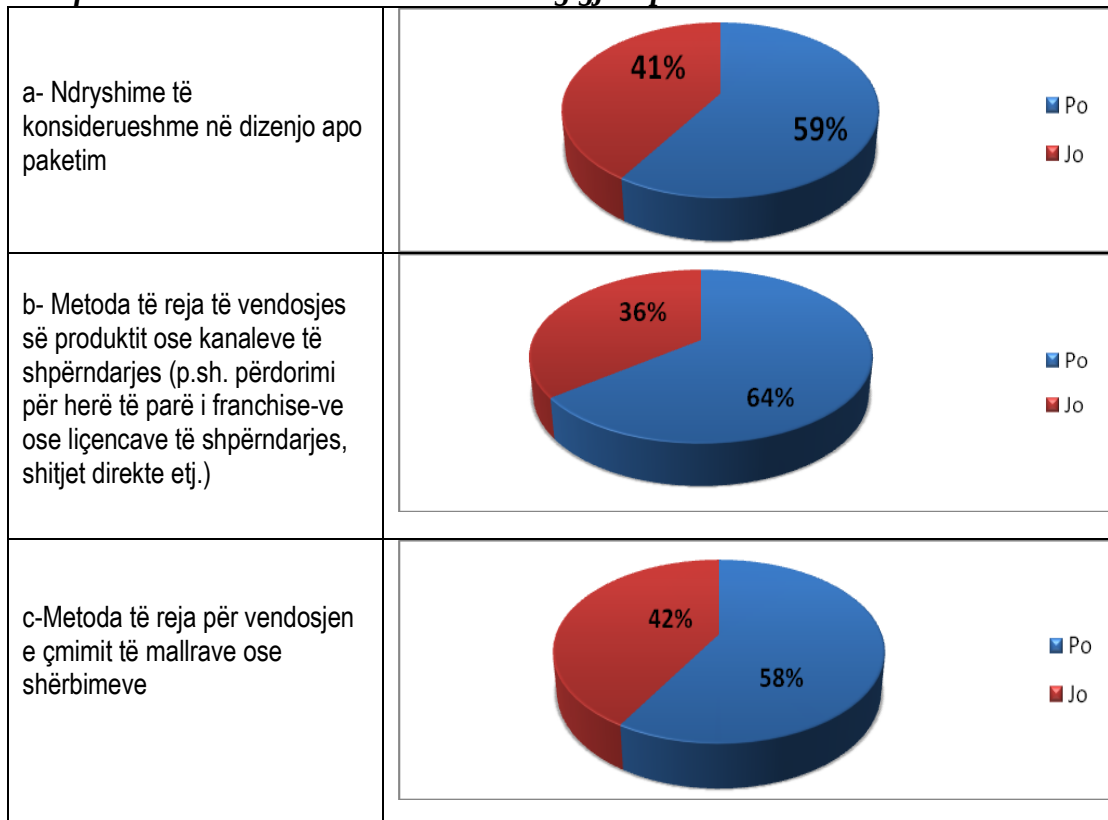
Nga rezultatet e studimit bie në sy tendenca e ulët e kompanive të përfshira në studim për të aplikuar metodat e reja për organizimin e marrëdhënieve të jashtme, kryesisht aleanca dhe partneritete me kompani të huaja ndërkombëtare. Sigurisht kjo tendencë nuk garanton domosdoshmërisht suksesin e këtyre partneriteteve dhe as jetëgjatësinë e tyre në kohë. Megjithatë, kjo tendencë mund të konsiderohej si tentativë e këtyre kompanive për të ruajtur, përmirësuar ose forcuar imazhin e tyre, si në tregun vendas, ashtu dhe në tregun ndërkombëtar.

Siç është përmendur dhe mësipër, inovacioni në marketing rezulton të jetë një nga format më të aplikuara të inovacionit nga kompanitë e mëdha në Shqipëri. 59% e kompanive të përfshira në studim kanë lançuar gjatë tre viteve të fundit ndryshime të konsiderueshme në dizeno apo paketim të produkteve. Ndërkohë, 52% e tyre kanë pohuar gjithashtu se gjatë së njëjtës periudhë kanë lançuar media të reja dhe teknika të reja për promovimin e produkteve të tyre.

Metodat e reja të vendosjes së produktit zënë gjithashtu një vend të rëndësishëm në format e inovacionit në marketing të aplikuara nga kompanitë e mëdha të përfshira në studim. Këtu përfshihen edhe kanalet e reja të shpërndarjes së produktit. Për shembull, përdorimi për herë të parë i franchise-ve ose liçensave të shpërndarjes. Shitjet

direkte klasifikohen gjithashtu si formë e inovacionit në marketing për një pjesë të kompanive të mëdha edhe pse disa prej tyre kanë vite që e aplikojnë këtë formë të shpërndarjes.

Grafiku Nr. 18 - Inovacioni në marketing gjatë periudhës 2011-2013



Burimi: Autori (2014)

Edhe metodat e reja të vendosjes së çmimeve të mallrave dhe shërbimeve janë aplikuar në një përqindje të konsiderueshme nga kompanitë e mëdha. Këtu bëjnë pjesë ofertat e ndryshme, uljet sezonale ose në prag periudhash festive, shitjet e produkteve si paketë (qofshin ato plotësuese ose zëvendësuese të njëra-tjetrës) etj. Këto lloje inovacionesh në marketing dhe të tjera të ngjashme me to kanë ndikim të drejtpërdrejtë në arritjen e objektivave kryesore të organizatës.

Këto forma inovacionesh në marketing mund të çojnë drejt realizimit të objektivave të rëndësishme si rritja ose mbajtja e pjesës së synuar të tregut, lançimi i

produkteve tek grupe konsumatorësh të rinj, lançimi i produkteve në tregje të reja gjeografike etj. Konkretisht, 34.2% e kompanive pjesëmarrëse në studim kanë pohuar se inovacionet në marketing të aplikuara nga kompania kanë mundësuar rritjen ose mbajtjen e pjesës së synuar të tregut.

Tabela Nr. 13 - Përmbushja e objektivave të inovacionit gjatë periudhës 2011-2013

	Mesatarja	Devijimi stand.
Objektiv i rëndësishëm 2011-13 rritja/mbajtja e pjesës së tregut	2.6752	1.14846
Objektiv i rëndësishëm 2011-13 lançimi i produkteve tek konsumatorë të rinj	2.4573	1.08060
Objektiv i rëndësishëm 2011-2013 lançim i produkteve në tregje të reja gjeografike	2.7308	1.22569

Burimi: Autori (2014)

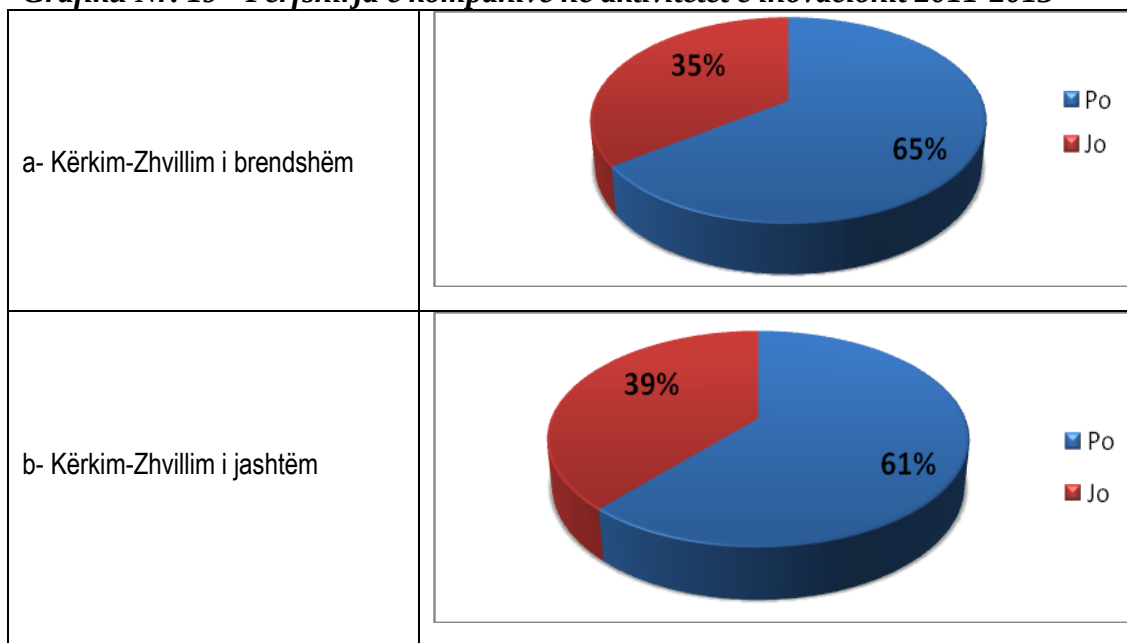
Tabela e mësipërme jep të dhënat e integruara të arritjes së objektivave të këtyre kompanive përmes inovacioneve në marketing. Nga tabela duket se së pari këto inovacione në marketing kanë qenë shumë të rëndësishme për lançimin e produkteve tek konsumatorët e rinj. Së dyti, këto inovacione në marketing kanë mundësuar rritjen ose mbajtjen e tregut të synuar nga kompanitë në fjalë. Së fundmi, falë këtyre inovacioneve në marketing kompanitë kanë realizuar lançimin e produkteve në tregje të reja gjeografike, qofshin këto brenda apo jashtë vendit.

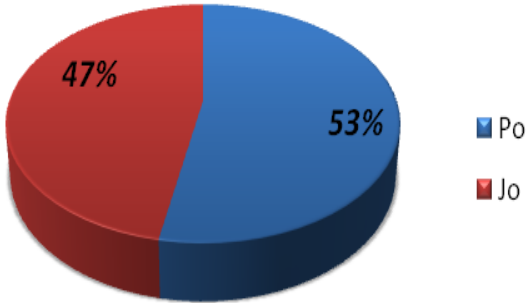
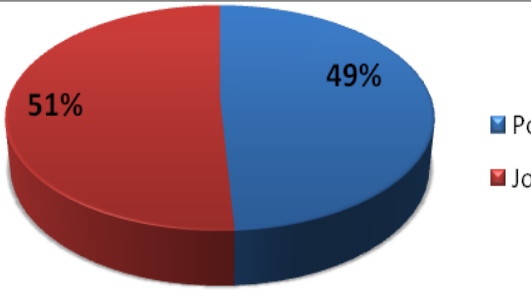
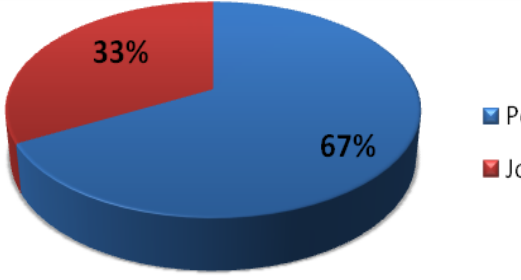
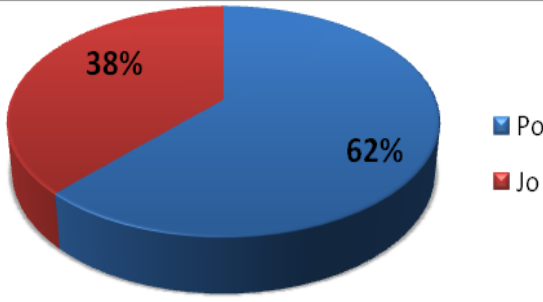
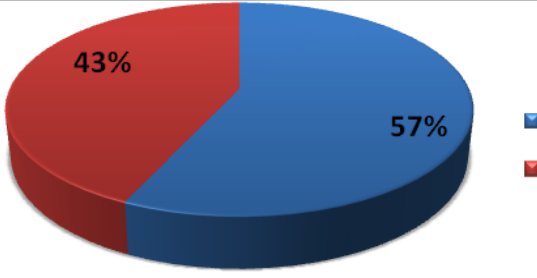
Pavarësisht llojit të inovacionit, kompanitë e suksesshme e konsiderojnë përfshirjen në aktivitetet e inovacionit si një rrugë të sigurtë që do t'i çojë ato drejt suksesit. Kur flasim për aktivitete inovacioni kemi parasysh kërkim-zhvillimin e brendshëm, kërkim-zhvillimin e jashtëm, blerjen e makinerive dhe teknologjive të ndryshme, pajisjeve teknike dhe software-ve të nevojshme për kompaninë. Gjithashtu, pjesë e rëndësishme e aktiviteteve të inovacionit konsiderohet edhe përvetësimi i njohurive të jashtme. Këtu bën pjesë blerja ose liçensimi i inovacioneve, me ose pa

patente, know-how dhe lloje të tjera njohurishë nga kompani apo organizata të tjera, me qëllim zhvillimin e produkteve dhe proceseve të reja ose të përmirësuara.

Tjetër formë e rëndësishme e aktiviteteve të inovacionit konsiderohet trajnimi për aktivitetet e inovacionit si për shembull trajnimet e brendshme ose të jashtme të personelit të kompanisë. Ndërkohë, lançimi i inovacionit në treg (ku përfshihen aktivitetet për lançimin në treg të mallrave dhe shërbimeve të reja ose të përmirësuara, në masë të konsiderueshme, duke përfshirë kërkimin e tregut dhe reklamat për lançim) konsiderohet një tjetër lloj i rëndësishëm i aktiviteteve të inovacionit në organizatë. Dizenjimi është gjithashtu një tjetër aktivitet i rëndësishëm inovacioni në të cilën mund të përfshihen kompani të ndryshme. Aktivitetet e dizenjimit përfshijnë përmirësimet ose ndryshimet e formës apo aparencës së të mirave dhe shërbimeve të reja ose të përmirësuara.

Grafiku Nr. 19 - Përfshirja e kompanive në aktivitetet e inovacionit 2011-2013



c- Blerje makinerish, pajisjesh dhe software-sh	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Përgjigje</th> <th>Përqindje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Po</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>Jo</td> <td>47%</td> </tr> </tbody> </table>	Përgjigje	Përqindje	Po	53%	Jo	47%
Përgjigje	Përqindje						
Po	53%						
Jo	47%						
d- Përvetësimi i njohurive të jashtme (Blerja ose liçensim i inovacioneve me ose pa patentë, know-how, dhe lloje të tjera njohurishë nga kompani apo organizata të tjera për zhvillimi e produkteve dhe proceseve të reja ose të përmirësuara).	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Përgjigje</th> <th>Përqindje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Po</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>Jo</td> <td>51%</td> </tr> </tbody> </table>	Përgjigje	Përqindje	Po	49%	Jo	51%
Përgjigje	Përqindje						
Po	49%						
Jo	51%						
e- Trajnim për aktivitetet e inovacionit (Trajnimet e brendshme ose të jashtme të personelit tuaj).	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Përgjigje</th> <th>Përqindje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Po</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Jo</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>	Përgjigje	Përqindje	Po	67%	Jo	33%
Përgjigje	Përqindje						
Po	67%						
Jo	33%						
f- Lançimi i inovacionit në treg (Aktivitetet për lancimin në treg të mallrave dhe shërbimeve tuaja të reja ose të përmirësuara në masë të konsiderueshme, duke përfshirë kërkimin e tregut dhe reklamat për lancimin).	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Përgjigje</th> <th>Përqindje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Po</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>Jo</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table>	Përgjigje	Përqindje	Po	62%	Jo	38%
Përgjigje	Përqindje						
Po	62%						
Jo	38%						
g- Dizenjim (Aktivitete të dizenjimit, përmirësimit ose ndryshimit të formës apo aparencës së të mirave dhe shërbimeve të reja ose të përmirësuara).	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Përgjigje</th> <th>Përqindje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Po</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Jo</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>	Përgjigje	Përqindje	Po	57%	Jo	43%
Përgjigje	Përqindje						
Po	57%						
Jo	43%						

Burimi: Autori (2014)

Siç duket dhe nga grafiku i mësipërm, kërkim-zhvillimi i brendshëm aplikohet nga më shumë se gjysma e kompanive të marra në studim. Konkretisht, 65% e këtyre kompanive kanë pohuar se kërkim-zhvillimi i brendshëm përbën një nga aktivitetet më të rëndësishme të inovacionit në organizatë. R&D në këto kompani mund të jenë departament më vete brenda organizatës ose një proces i shkrirë tek departamentet e tjera ekzistuese.

Ndërkohë, përsa i përket proceseve të kërkim-zhvillimit të jashtëm, 61% e kompanive të përfshira në studim kanë pohuar se janë përfshirë në këtë lloj aktiviteti inovacioni. Disa prej menaxherëve, të pyetur se pse kërkim&zhvillimi i jashtëm nuk aplikohet në mënyrë sistematike në kompanitë ku ata bëjnë pjesë, kanë argumentuar se frika nga kopjimi ideve nga palët jashtë organizatës në njëfarë mënyre bën që kompania të fokusohet më tepër në kërkim-zhvillimin e brendshëm sesa në atë të jashtëm.

Ndërkohë, interesant është rezultati lidhur me përfshirjen e kompanive në investim makinërishtë, si një formë tjetër e aktiviteteve të inovacionit. Gjetjet e studimit tregojnë se 53% e kompanive të përfshira në studim gjatë tre viteve të fundit kanë realizuar blerje makinërishtë, pajisjesh dhe software-sh. Kjo deri diku lidhet edhe me tendencën e kompanive të mëdha në Shqipëri për ta barazuar inovacionin me teknologjinë. Pra pavarësisht se inovacioni klasifikohet në dy kategori kryesore: inovacion teknologjik dhe inovacion joteknologjik, tendenca e kompanive në Shqipëri është që ta materializojnë konceptin e inovacionit përmes investimit në teknologji.

Një tjetër aktivitet i rëndësishëm inovacioni që duhet përmendur është përvetësimi i njohurive të jashtme. Në këtë lloj aktiviteti inovacioni, zakonisht përfshihet blerja ose licensimi i inovacioneve me ose pa patentë, know-how, dhe lloje të tjera njohurishë nga kompani apo organizata të tjera për zhvillimin e produkteve dhe

proçeseve të reja osë të përmirësuar. Më pak se gjysma e kompanive të përfshira në studim (49% e tyre) kanë pohuar se gjatë tre viteve të fundit janë përfshirë në aktivitete të tilla inovacioni. Një rezultat i tillë nuk është shumë i kënaqshëm po të kemi parasysh faktin që pjesa më e madhe e zhvillimeve inovatore realisht zhvillohet jashtë kompanisë dhe jo brenda saj. Në këtë kuptim, përvetësimi i njohurive të jashtme do të ndihmonte secilën kompani të zhvillonte edhe kapacitetet e saj të brendshme të kërkim-zhvillimit dhe inovacionit.

Ndërkohë përfshirja e kompanive të marra në studim në trajnime që kanë të bëjnë me aktivitetet e inovacionit është evidente në masën 67%. Këto trajnime të personelit mund të jenë të brendshme ose të jashtme. Ky rezultat risjell edhe njëherë në vëmendje tendencën e kompanive për të investuar në inovacionin e burimeve njerëzore. Kjo është një tendencë pozitive e kompanive të mëdha që operojnë në Shqipëri por që akoma nuk ka dhënë rezultatet e nevojshme sa i përket nivelit të zhvillimit të inovacionit në biznesin shqiptar në përgjithësi dhe rritjes së kapacitetit të tij konkurrues në arenën ndërkombëtare.

Lançimi i inovacioneve në treg dhe dizenjimi janë dy format e tjera të rëndësishme të aktiviteteve të inovacionit të cilat zakonisht klasifikohen si pjesë e inovacionit në marketing. 62% e kompanive të përfshira në studim rezultojnë të kenë lançuar inovacion gjatë tre viteve të fundit në treg. Nga ana tjetër 57% e kompanive kanë pohuar se kanë realizuar aktivitete të dizenjimit, përmirësimit ose ndryshimit të formës apo aparencës së të mirave dhe shërbimeve të reja ose të përmirësuar.

Të pyetur lidhur me këndvështrimin që ka organizata për inovacionin, rezultatet e përgjigjeve janë pozitive. 55.1% e pjesëmarrësve në studim kanë pohuar se janë plotësisht ose shumë dakord me faktin se organizata duhet të jetë inovatore. 23.1% e

tyre janë pak ose aspak dakord me idenë që organizata e tyre duhet të jetë inovatore. Të pyetur se pse kundërshtojnë domosdoshmërinë e inovacionit, pjesa më e madhe e tyre kanë pohuar se tashmë janë plotësisht të realizuar përsa i përket inovacionit dhe se organizata është në rrugën e duhur, pra po ecën shumë mirë.

Nga rezultatet e studimit duket qartë tendenca e një pjese të konsiderueshme të kompanive për të mos rrezikuar me ide të reja inovatore. Pra ato pohojnë se në shumicën e rasteve presin që një ide inovatore të rezultojë e suksesshme në kompanitë e tjera ndërkombëtare ose në kompaninë qendrore (për ato kompani që drejtuesit e lartë dhe qendrën e tyre nuk e kanë në Shqipëri) dhe pastaj ta aplikojnë në organizatën e tyre. 51.3% e menaxherëve të përfshirë në studim kanë pohuar faktin se presin që inovacioni të rezultojë i suksesshëm në organizatat e tjera, dhe pastaj ta aplikojnë në organizatën e tyre, duke u shprehur se janë shumë dakord ose plotësisht dakord me këtë pohim.

Tabela e mëposhtme paraqet në mënyrë të integruar rëndësinë që ka secili nga faktorët e mësipërm si faktor pengues në aktivitetet e inovacionit në kompani. Kostot e larta të inovacionit duket se përbëjnë faktorin më të rëndësishëm pengues në funksion të aktiviteteve të inovacionit. Ndërkohë, faktori më pak influencues në këtë liste rezulton të jetë mungesa e fondeve brenda kompanisë. Kjo nuk do të thotë që mungesa e fondeve nuk është faktor i rëndësishëm pengues, por vlerësohet si më pak i rëndësishëm nga të gjithë faktorët e listuar në tabelë.

Tabela Nr. 14 - Faktorët e perceptuar nga menaxherët si pengues të inovacionit

	Mesatarja	Devijimi Stand.
Mungesa e fondeve brenda kompanisë	2.2821	.74518
Mungesë financimi nga burime jashtë kompanisë	2.1453	.92893
Kosto e inovacionit shumë e lartë	2.0983	.96447
Mungesë e personelit të kualifikuar	2.1624	.93071
Mungesë e teknologjisë së Informacionit	2.1667	.88016
Mungesë informacioni mbi tregjet	2.1880	.85850
Vështirësi në gjetjen e partnerëve bashkëpunues në inovacion	2.2350	.90320

Burimi: Autori (2014)

Rezultat shqetësues mbetet rëndësia e ulët që i jepet vështirësisë së gjetjes së partnerëve bashkëpunues në inovacion. Dhe kjo rëndësi e ulët nuk lidhet me faktin se këto kompani i gjejnë kollaj këta partnerë bashkëpunues por me faktin që për një pjesë të konsiderueshme të tyre, aktivitetet e inovacionit duhet të zhvillohen brenda kompanisë dhe partnerët bashkëpunues jashtë kompanisë nuk luajnë ndonjë rol të veçantë.

Në vazhdim të asaj çfarë u tha më sipër, si një nga faktorët nxitës ose pengues në aktivitetet e inovacionit në organizatë konsiderohen edhe faktorë të tillë si dominimi i tregut nga kompani me eksperiencë apo pasiguria në kërkesën për mallra dhe shërbime inovatore. Ky i fundit duket që ka një rëndësi më të lartë në pengimin e inovacionit në kompani. Konkretisht, 62% e menaxherëve të përfshirë në studim kanë pohuar se gjatë periudhës 2011-2013 pasiguria për mallra dhe shërbime të inovuara ka qenë një faktor me një rëndësi të lartë ose shumë të lartë penguese në aktivitetet inovatore të kompanisë.

Të pyetur se sa shpejt arrijnë zhvillimet teknologjike/joteknologjike në kompaninë tuaj, menaxherët e përfshirë në studim janë përgjigjur në këtë mënyrë: 5.6% e tyre kanë pohuar se zhvillimet teknologjike/joteknologjike nuk arrijnë në kompani; 35.9% e tyre pohojnë se këto zhvillime arrijnë shumë ngadalë; 27.4% e menaxherëve kanë pohuar se zhvillime të tilla arrijnë ngadalë në kompani; 26.1% pohojnë se zhvillime të tilla arrijnë shpejt në kompani dhe vetëm 5.1% kanë pohuar se zhvillime të tilla teknologjike ose joteknologjike arrijnë shumë shpejt në kompani.

Këto rezultate tregojnë se shpejtësia e arritjes së inovacioneve në organizatë në fakt është vetëm produkt i gjithë faktorëve pengues të mësipërm. Kjo për faktin e thjeshtë se nëse kompania do të investonte më tepër në inovacion, jo vetëm nga

pikëpmja financiare, por edhe në drejtim të hapjes së organizatës, duke shfaqur më tepër interes për gjetjen e partenërve bashkëpunues në funksion të aktiviteteve të inovacionit, atëherë edhe shpejtësia e arritjes së inovacioneve teknologjike ose joteknologjike në organizatë do të ishte më e lartë.

Në vijim të studimit menaxherët janë pyetur lidhur me indikatorët që aplikojnë për të matur efektivitetin e inovacionit. Në listën e indikatorëve më të rëndësishëm janë renditur: kthimi nga investimi (ROI), matës të ndryshëm të marzhit të fitimit, shitjet dhe rritja e shitjeve, metoda dhe periudha Payback (koha e shlyerjes së kostos fillestare), fluksi monetar (cash flow), kënaqësia konsumatore, jetëgjatësia e mbajtjes së klientelës, produktiviteti në punë, cilësia e produkteve/shërbimeve, diferenca kohore ndërmjet inicimit dhe ekzekutimit/realizimit të një ideje/projekti, koha/shpejtësia e shpërndarjes/dorëzimit, koha e procesimit, zhvillimi i punonjësve, dija e punonjësve etj.

Tabela Nr. 15 - Indikatorët e aplikuar për matjen e inovacionit

Indikatorët	Mesatarja
Indikatori ROI	1.6282
Matës të ndryshëm të marzhit të fitimit	1.6111
Shitjet dhe rritja e shitjeve	1.4188
Metoda dhe periudha payback	1.4231
Fluksi monetar	1.6197
Kënaqësia konsumatore	1.5855
Jetëgjatësia e mbajtjes së klientelës	1.3974
Produktiviteti në punë	1.4103
Cilësia e produkteve/shërbimeve	1.5855
Diferenca kohore inicim-ekzekutim	1.3932
Koha/shpejtësia e shpërndarjes, dorëzimit	1.2650
Koha e procesimit	1.2564
Zhvillimi i punonjësve	1.3590
Dija e punonjësve	1.4103

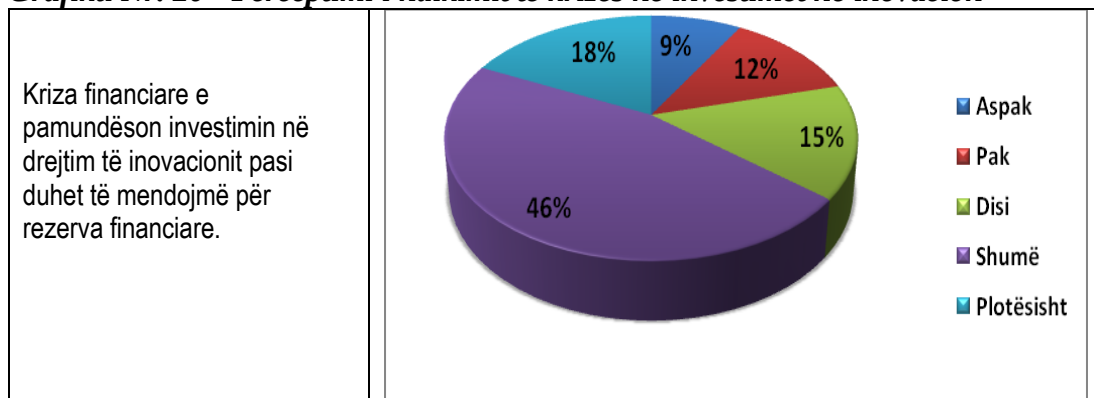
Burimi: Autori (2014)

Të koduar me shifrat 1 (indikator i rëndësishëm por jo shumë i aplikuar) dhe 2 (indikator i aplikuar në kompani) tabela e mësipërme në mënyrë të integruar paraqet rezultatet përmbledhëse të pyetësorëve për këtë pyetje. Nga tabela vihet re se indikatorët më të aplikuar në kompanitë e mëdha në Shqipëri sa i përket matjes së efektivitetit të

inovacionit janë: kthimi nga investimi (ROI), matës të ndryshëm të marzhit të fitimit, fluksi monetar, cilësia e produkteve/shërbimeve etj. Ndërkohë që në listën e indikatorëve të vlerësuar si të rëndësishëm por më pak të aplikuar nga kompanitë rezultojnë: koha e procesimit, koha/shpejtësia e shpërndarjes, jetëgjatësia e mbajtjes së klientelës, diferenca kohore inicim-ekzekutim etj.

Tjetër element i rëndësishëm që ndikon në nivelin e inovacionit është edhe vetbesimi që shpesh kanë kompanitë e mëdha lidhur me konkurrencën. Të pyetur lidhur me vlerësimin e konkurrueshmërisë, në tregun ku operojnë, 63% e pjesëmarrësve në studim kanë pohuar se janë disi, shumë ose plotësisht dakord me faktin se duke qenë se organizatat e tyre janë të mëdha, nuk e ndjejnë rivalitetin nga kompanitë e tjera. Ndërkohë, vetëm 7% e tyre shprehen se nuk janë aspak dakord me këtë pohim.

Grafiku Nr. 20 - Perceptimi i ndikimit të krizës në investimet në inovacion



Burimi: Autori (2014)

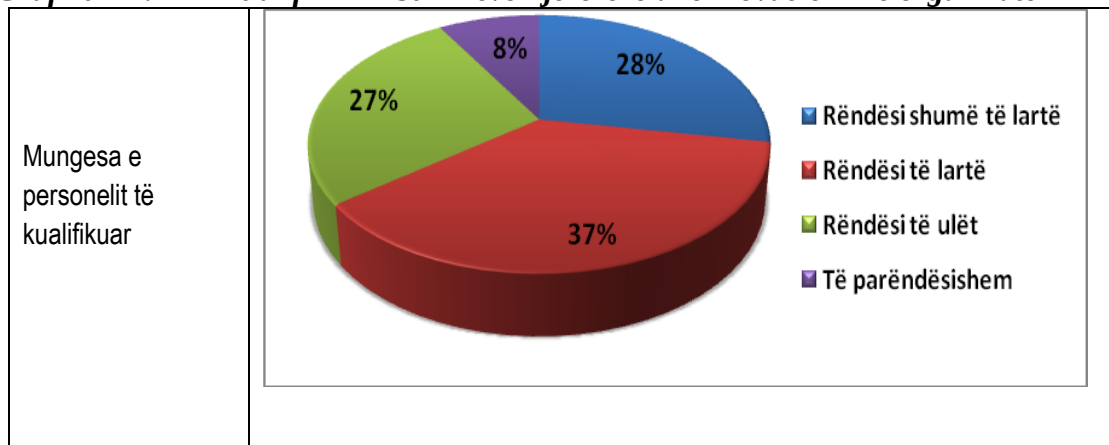
Koncepti i krizës ekonomike dhe rezervave financiare shikohet gjithashtu i lidhur drejtpërdrejt me investimin në drejtim të inovacionit. Kriza financiare e viteve të fundit ka ndikuar në mënyrë të drejtpërdrejtë në planifikimin e buxhetit të kompanive dhe në mënyrë më të ndjeshme në pjesën e buxhetit që shkon për inovacion. Bazuar në rezultatet e mësipërme, 46% e pjesëmarrësve në studim pohojnë se kriza financiare

pamundëson investimin në drejtim të inovacionit pasi duhet menduar për rezerva financiare.

5.2.7 Menaxhimi i burimeve njerëzore dhe inovacioni në organizatë

Stafi i kualifikuar është kthyer në ditët e sotme në asetin kryesor për çdo kompani. Ekonomia e dijes dhe dija e transferueshme janë dy terma shumë domethënës në funksion të suksesit ose mos suksesit të çdo kompanie. Natyra dinamike e shoqërisë post-industriale e cila po evoluon në mënyrë marramendëse drejt asaj që quhet “knowledge-based society” ose shoqëria e bazuar në dije, kërkon një investim të drejtpërdrejtë në funksion të kualifikimit dhe motivimit të stafit. ‘Ekonomia e dijes dhe informacionit’, e quajtur ndryshe ‘ekonomia e re’ rezulton të jetë çelësi i suksesit të zhvillimit ekonomik për pjesën më të madhe të vendeve perendimore, dhe gjithashtu duhet të përbëjë një ndër prioritetet kryesore të ekonomive në zhvillim.

Grafiku Nr. 21 - Kualifikimi i burimeve njerëzore dhe inovacioni në organizatë



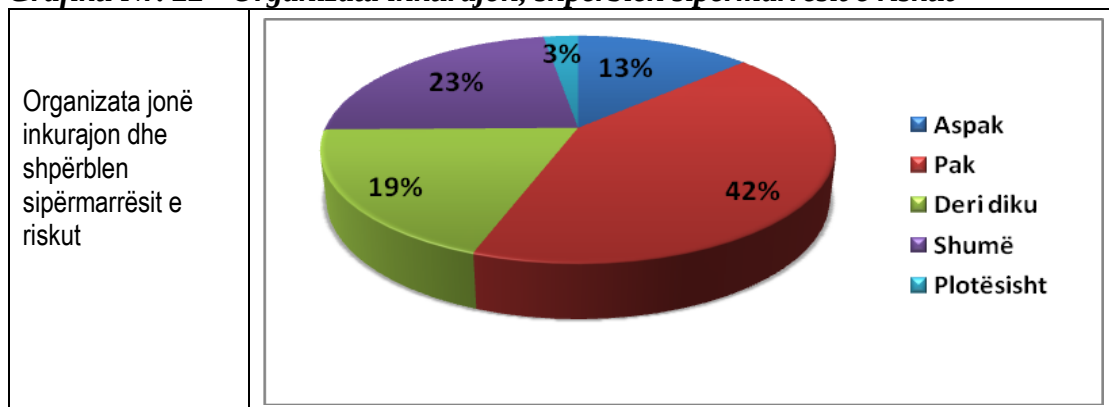
Burimi: Autori (2014)

Sa më tepër që vendet në zhvillim, përfshirë këtu edhe Shqipërinë, të investojnë në ‘ekonominë e re’, aq më të lehtë do ta kenë ato të ndjekin ritmin dhe performancën e vendeve të zhvilluara, të integrohen në ekonominë botërore dhe të përfitojnë prej saj. Të pyetur lidhur me kualifikimin e stafit në kompani, 65% e menaxherëve pohojnë se

mungesa e stafit të kualifikuar në kompani bëhet ndonjëherë pengesa kryesore e aktiviteteve të inovacionit në organizatë. Ndërkohë që vetëm 8% e tyre mendojnë se ky faktor është i parëndësishëm sa i përket këtyre aktiviteteve.

Të pyetur lidhur me nivelin e inkurajimit dhe shpërblimit që organizata bën ndaj sipërmarrësve të riskut në organizatë (që për rrjedhojë janë edhe personat me probabilitetin më të lartë për të sjellë inovacion në organizatë), vetëm 26% e menaxherëve kanë pohuar se organizata shpërblen dhe inkurajon sipërmarrësit e riskut. Ndërkohë, pjesa tjetër, siç paraqitet dhe në tabelën e mëposhtme kanë qenë pak, aspak ose deri diku dakord me këtë pohim.

Grafiku Nr. 22 - Organizata inkurajon, shpërblen sipërmarrësit e riskut



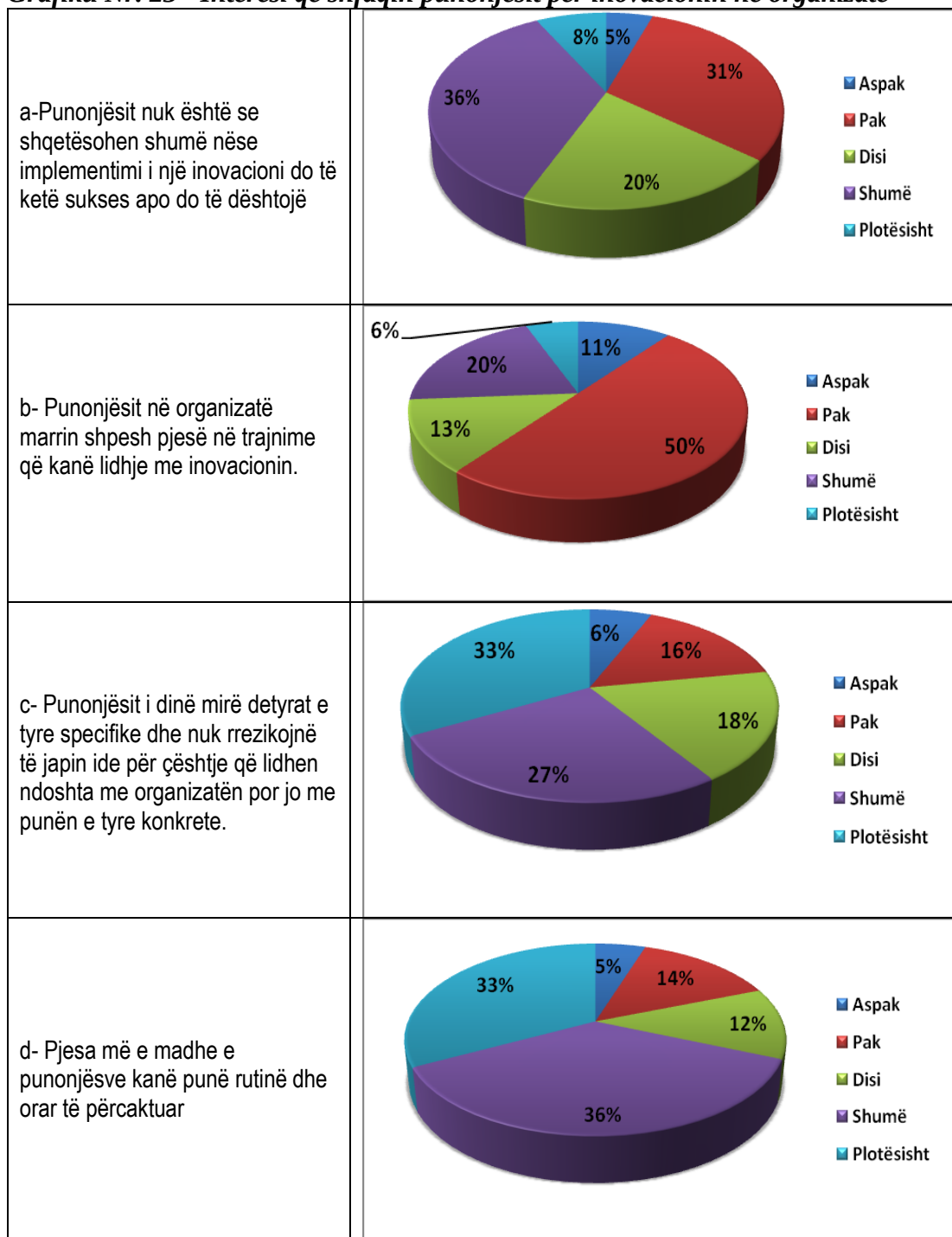
Burimi: Autori (2014)

Gjithashtu, të pyetur lidhur me interesin që shfaqin punonjësit rreth inovacionit në organizatë, 36% e pjesëmarrësve në studim janë shprehur se janë shumë dakord me pohimin se punonjësit nuk është se shqetësohen shumë nëse implementimi i një inovacioni do të ketë sukses apo do të dështojë. Ndërkohë që vetëm 5% nuk janë aspak dakord me këtë pohim.

Ndërkohë, 39.8% e pjesëmarrësve në studim janë pak ose aspak dakord me pohimin se punonjësit shmangin përdorimin e inovacionit. Gjithsesi, në këtë pikë, nuk duket se ka një tendencë dominuese refuzimi të punonjësve për të përdorur inovacionin.

Gjithashtu, të pyetur lidhur me preferencat e punonjësve për përdorim ose mos-përdorim inovacioni, 46.2% e menaxherëve të përfshirë në studim janë pak ose aspak dakord me pohimin se kur munden, punonjësit zgjedhin të mos përdorin inovacionin.

Grafiku Nr. 23 - Interesi që shfaqin punonjësit për inovacionin në organizatë

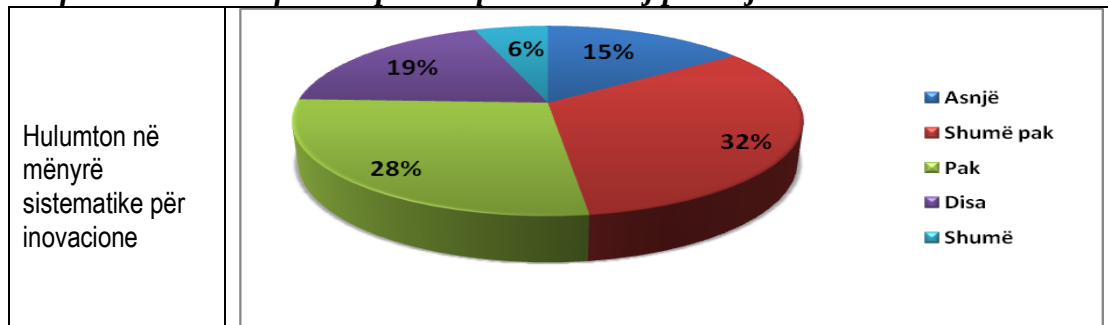


Burimi: Autori (2014)

Rezultate shqetësuese dalin lidhur me pjesëmarrjen e punonjësve në trajnime që kanë të bëjnë me inovacionin. 61% e menaxherëve kanë pohuar se janë pak ose aspak dakord me faktin që punonjësit marrin pjesë në trajnime për inovacionin. Ata pohojnë se punonjësit marrin në mënyrë sistematike pjesë në trajnime të ndryshme por trajnimet specifike për inovacionin janë më të pakta në numër. Ndërkohë, menaxherët nuk e mbështesin shumë idenë se punonjësit janë të kualifikuar dhe të interesuar për risitë bashkëkohore në departamentet që ata mbulojnë. Në këndvështrimin e tyre, është roli i menaxherëve që nxit tek ata dëshirën për inovacion në kompani.

Punonjësit sipas rezultateve të studimit, kanë tendencën për t'u fokusuar ngushtësisht tek puna e tyre e përditshme dhe rutinë. Kjo mund të lidhet me vetë filozofinë e organizatës por edhe me ambiciet e punonjësve për t'u përfshirë ose jo në vendimmarrjet organizative. Orari i ngurtë, i mirëpërcaktuar dhe puna rutinë, realisht janë dy elemente të cilët nuk ndikojnë pozitivisht në përmirësimin e nivelit të inovacionit në organizatë.

Pjesëmarrësit në studim janë pyetur më në detaje lidhur me stafin e organizatës që në mënyrë të drejtpërdrejtë ose jo kontribuon në nivelin e inovacionit në organizatë. Konkretisht, të pyetur lidhur me ekzistencën ose jo të një individi në organizatë (ose grup individësh) që shpreh siguri/besim në atë çfarë inovacioni mund të bëjë, 47.9% e menaxherëve kanë pohuar se ekzitojnë shumë pak ose nuk ekziston asnjë individ në kompani që shpreh hapur qëndrimin e tij/saj lidhur me atë se çfarë mund të bëjë inovacioni.

Grafiku Nr. 24 - Staf i kompanisë që merret drejtpërdrejt me inovacion**Burimi:** Autori (2014)

Po kështu, sipas rezultateve, edhe individët brenda stafit të organizatës, të cilët identifikojnë arsyet se pse inovacioni do të ketë sukses, janë të pakët. Vetëm 23.9% e menaxherëve të përfshirë në studim kanë pohuar se ka disa/shumë individë të tillë në organizatat ku ata punojnë. Ndërkohë që e gjithë pjesa tjetër (76.1%) kanë pohuar se në organizatë ka pak, shumë pak ose asnjë individ të tillë. Po në fakt, ajo për çfarë ka më tepër nevojë një organizatë është të paturit e një ose disa individëve të caktuar të cilët në mënyrë sistematike hulumtojnë në inovacion, qofshin ato inovacione teknologjike ose joteknologjike.

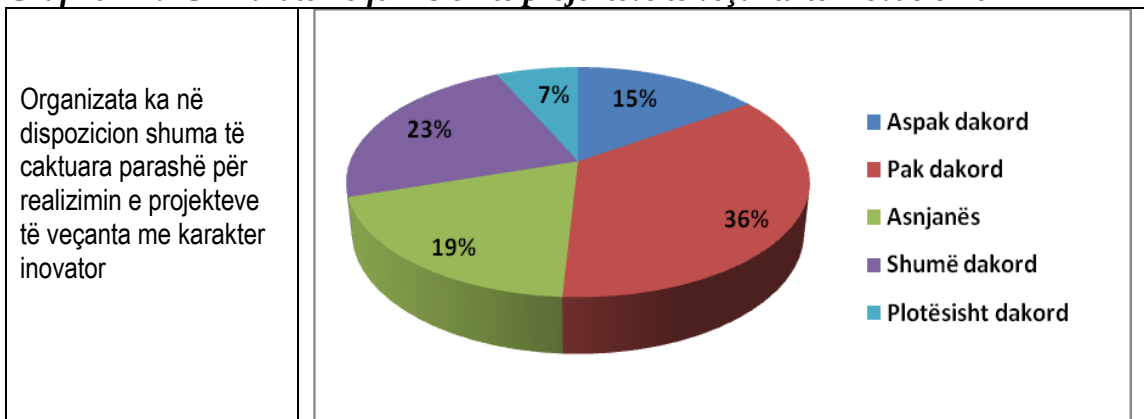
Rezultatet tregojnë se individë të tillë brenda organizatave të mëdha në Shqipëri nuk janë të shumtë në numër. Konkretisht, vetëm 23% e menaxherëve kanë pohuar se ekzistojnë disa/shumë individë brenda organizatës që hulumtojnë në mënyrë sistematike për inovacione teknologjike. Ndërkohë, në mënyrë të kuptueshme, rezultatet për inovacionet joteknologjike (si për shembull inovacioni në marketing) zënë një përqindje më të lartë. Për këtë arsye, edhe numri i individëve që hulumtojnë në këtë lloj inovacioni është disi më i lartë. Kjo lidhet edhe me faktin që inovacionet teknologjike bëhen menjëherë publike nga vetë kompanitë që i prodhojnë ato (për shembull Apple, Samsung, etj.) ndaj në një situatë të tillë, kompanive të tjera iu mbetet thjesht të

vendosin nëse do të investojnë në drejtim të inovacioneve (të pjesshme) teknologjike apo jo.

5.2.8 Burimet financiare dhe inovacioni

Tjetër element i rëndësishëm që lidhet me inovacionin në organizatë ka të bëjë me paratë që organizata vë në dispozicion të realizimit të projekteve me karakter inovator brenda një periudhe kohore të caktuar. Në fakt ky konsiderohet edhe si një nga indikatorët kryesor të matjes së nivelit të inovacionit në organizatë sipas metodës së inputeve. Pavarësisht se shifra konkrete të investimit në inovacion nuk janë deklaruar nga asnjëra prej kompanive të cilat janë bërë pjesë e këtij studimi, ato janë pyetur lidhur me pasjen ose jo në dispozicion të një shume të caktuar parashë me qëllim realizimin e projekteve me karakter inovator.

Grafiku Nr. 25 - Paratë në funksion të projekteve të veçanta të inovacionit



Burimi: Autori (2014)

Nga rezultatet e mësipërme duket qartë se vetëm 30% e këtyre kompanive të marra në studim janë dakord që kanë në dispozicion shuma të caktuara parashë të destinuara vetëm për projekte me karakter inovator. Kjo shifër tregon se sa rëndësi i kushtojnë këto kompani projekteve me karakter inovator dhe se çfarë qasje kanë ato ndaj inovacionit në përgjithësi. Kjo mund të jetë edhe si rezultat i mos ndarjes së projekteve specifike të inovacionit nga projektet e tjera të organizatës.

Duke qenë se projektet e inovacionit mund të jenë të përmasave, kohëzgjatjeve dhe llojeve të ndryshme, kompanitë duhet të jenë të prirura për të investuar në mënyrë sistematike në projekte të tilla. Megjithatë, një gjë e tillë duket se akoma nuk është bërë pjesë e filozofisë së organizatave të mëdha në Shqipëri, pavarësisht presionit që ato kanë nga konkurrueshmëria globale.

Tabela Nr. 16 - Shpenzimi si % ndaj shitjeve për produkte të reja ose të përmirësuara 2011-13, të reja së paku për tregun vendas

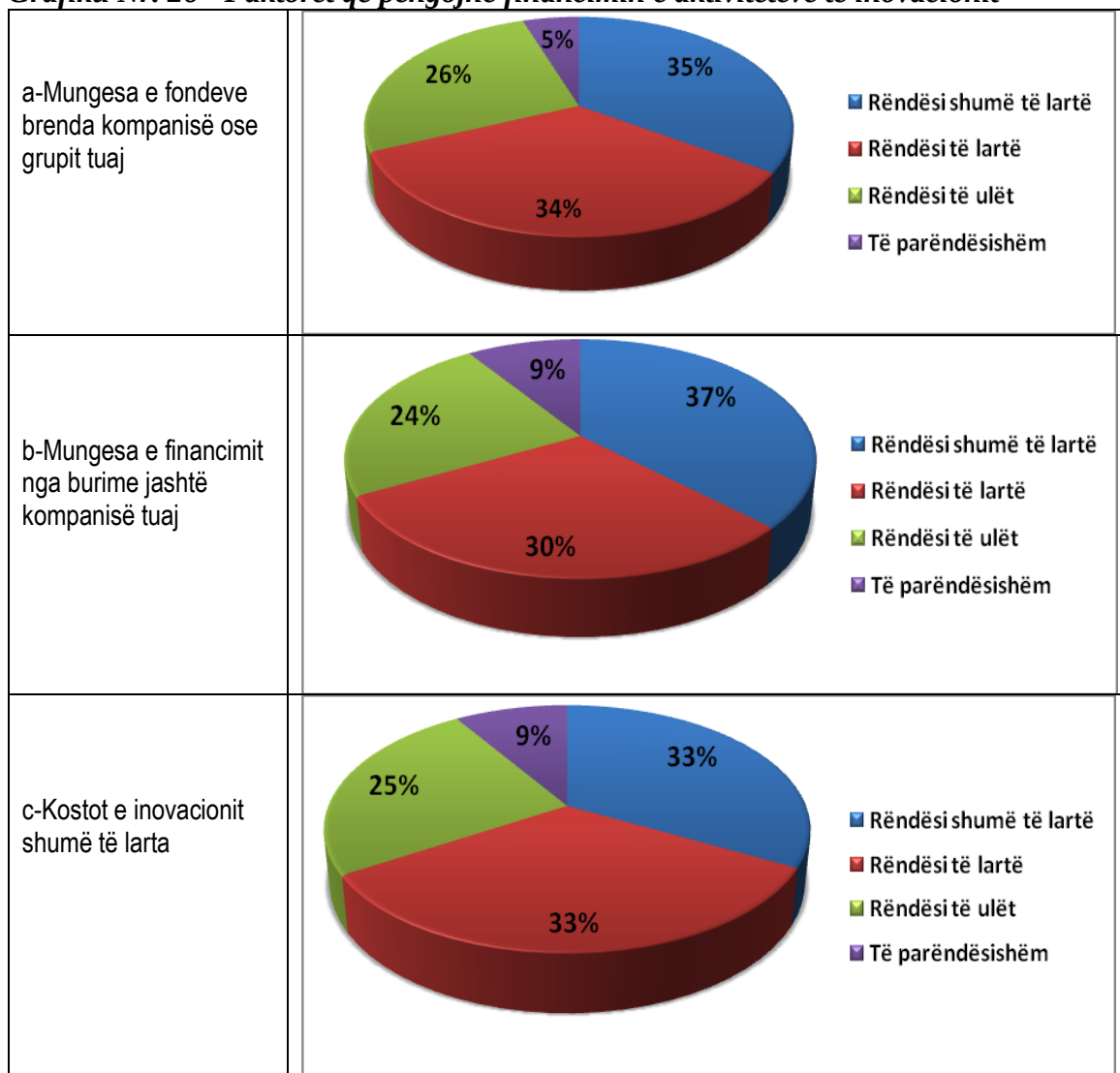
		Frekuenca	Përqindja	Përqindja e vlefshme	Përqindja kumulative
Valid	Më pak se 10%	41	17.5	17.5	17.5
	10 deri në 30%	103	44.0	44.0	61.5
	30 deri në 50%	62	26.5	26.5	88.0
	50 deri në 70%	23	9.8	9.8	97.9
	Më shumë se 70%	5	2.1	2.1	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

Burimi: Autori (2014)

Ajo çfarë rekomandon literatura është që kompanitë e suksesshme duhet të kenë një fond të veçantë i cili shkon vetëm për inovacionin në organizatë. Madje për më tepër, çdo organizatë e cila pretendon të jetë e suksesshme duhet të ketë në strukturën e vetë organizative një departament të posaçëm i cili merret vetëm me R&D dhe inovacionin. Në kompanitë e mëdha në Shqipëri, ky departament akoma nuk ka marrë rëndësinë e duhur nga të gjithë menaxherët dhe drejtuesit e lartë të kompanive të mëdha. Kompanitë me pronësi të huaj që gjenden në Shqipëri, në një pjesë të mirë të rasteve, realisht kanë departament R&D (kujtojmë këtu rastin e Vodafone Albania), brenda të cilit përfshihen edhe aktivitetet e inovacionit. Ndërkohë që kompanitë e mëdha me pronësi shqiptare, jo gjithmonë kanë një departament të posaçëm për inovacion dhe R&D.

Të pyetur lidhur me rëndësinë e fondeve si faktor pengues në aktivitetet e inovacionit në kompani gjatë periudhës kohore 2011-2013, 69% e menaxherëve të përfshirë në studim kanë pohuar se fondet kanë patur rëndësi të lartë ose shumë të lartë në pengimin e këtyre aktiviteteve me karakter inovator. Ndërkohë që 31% e menaxhereve të përfshirë në studim e konsiderojnë faktorin e burimeve financiare/fondeve si faktor i një rëndësie të ulët ose të parëndësishëm në pengimin e inovacionit në organizatë.

Grafiku Nr. 26 - Faktorët që pengojnë financimin e aktiviteteve të inovacionit



Burimi: Autori (2014)

Mungesa e fondeve specifike të mjaftueshme vazhdon të mbetet një faktor influencues në nivelin e inovacionit në kompani, edhe pse, nga rezultatet e deritanishme, duket se nuk është ky faktori kryesor pengues i inovacionit në bizneset e mëdha në Shqipëri. Tabela në vijim jep të dhëna lidhur me pjesën e buxhetit vjetor (mesatarisht) që shkon posaçërisht në mbështetje të R&D dhe inovacionit. Gjithashtu, përmes kësaj tablele kuptohet lehtë nëse tendenca e kompanive është për të patur ose jo burime financiare fikse vetëm për nxitjen e inovacionit.

Tabela Nr. 17 - Disponueshmëria e burimeve financiare për inovacion

	Mesatarja
Në buxhet, një përqindje e konsiderueshme shkon për R&D	2.9744
Nuk ka burime financiare fikse vetëm për nxitjen e inovacionit	2.6624
Organizata duhet të gjenerojë fonde për nxitjen e inovacionit	2.9658
Pjesa e burimeve financiare që shkojnë për inovacion është e ulët dhe nuk ndikon në qëndrueshmërinë e organizatës	3.0043
Kriza financiare pamundëson investimin në inovacion, pasi duhen mbajtur rezerva financiare	3.5256

Burimi: Autori (2014)

Ndonjëherë mungesa e financimit nga burime jashtë kompanisë konsiderohet si faktor pengues edhe më i rëndësishëm sesa burimet brenda kompanisë. Burimet e jashtme mund të konsiderohen donatorët e huaj, bashkëpunëtorët e kompanisë etj. Konkretisht, 67% e menaxherëve e konsiderojnë mungesën e financimit nga burime jashtë kompanisë si faktor pengues shumë të rëndësishëm ose plotësisht të rëndësishëm në pengimin e aktiviteteve inovatore të kompanisë.

Kostoja e inovacionit konsiderohet si njëri nga faktorët më të rëndësishëm pengues në aktivitetet e inovacionit. Tabela e mësipërme tregon se 66% e menaxherëve e konsiderojnë koston e inovacionit si faktor themelor pengues në aktivitetet e inovacionit. 25% e menaxherëve i konsiderojnë këto kosto si të një rëndësie të ulët sa i perket pengesës që mund të bëjnë në aktivitetet e inovacionit të kompanisë. Por siç

duket dhe nga tabela, ka edhe nga ata menaxherë që këto kosto i konsiderojnë si të parëndësishme në këtë drejtim.

5.2.9 *Implementimi i Inovacionit*

Inicimi i idesë inovatore dhe adoptimi i saj janë dy fazat e para të një procesi inovacioni ndërkohë që faza tjetër, shumë e rëndësishme, lidhet me implementimin e suksesshëm të inovacionit në organizatë. Faza e implementimit përbën në ditët e sotme një sfidë madhore jo vetëm për kompanitë e mëdha në Shqipëri por edhe përtej saj. Implementimi i suksesshëm i inovacionit përfshin në vetvete disa elemente: Fillimisht, implementimi i suksesshëm i inovacionit kërkon një planifikim të detajuar, përfshirë edhe planifikimin e kostove të implementimit. Implementimi i një inovacioni kërkon gjithashtu trajnim paraprak të punonjësve, në mënyrë që të jenë në gjendje të vënë në zbatim inovacionet e fundit në kompani.

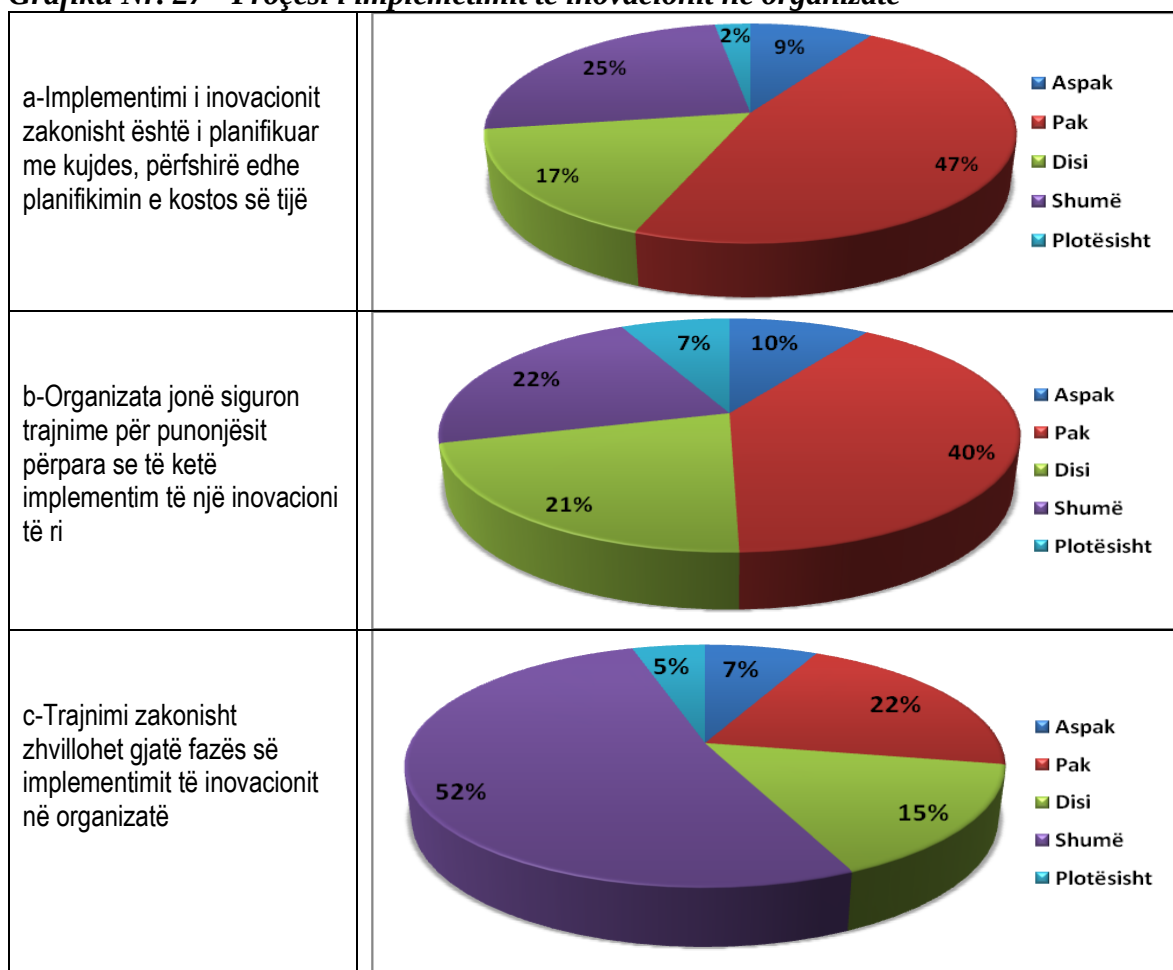
Grafikët e mëposhtëm tregojnë rezultatet e studimit lidhur me disa nga treguesit kryesor të implementimit të suksesshëm të inovacionit në organizatë. Planifikimi me kujdes i inovacionit rezulton një tregues jo shumë i respektuar nga një pjesë e konsiderueshme e kompanive të mëdha në Shqipëri. 47% e menaxherëve të përfshirë në studim janë pak dakord me pohimin se implementimi i inovacionit, përfshirë edhe kostot e implementimit, planifikohet me kujdes në organizatë. Gjithashtu, 52.1% e pjesëmarrësve në studim janë shumë dakord me pohimin se organizata vendos shumë pak kohë në dispozicion për planifikimin e implementimit të inovacionit.

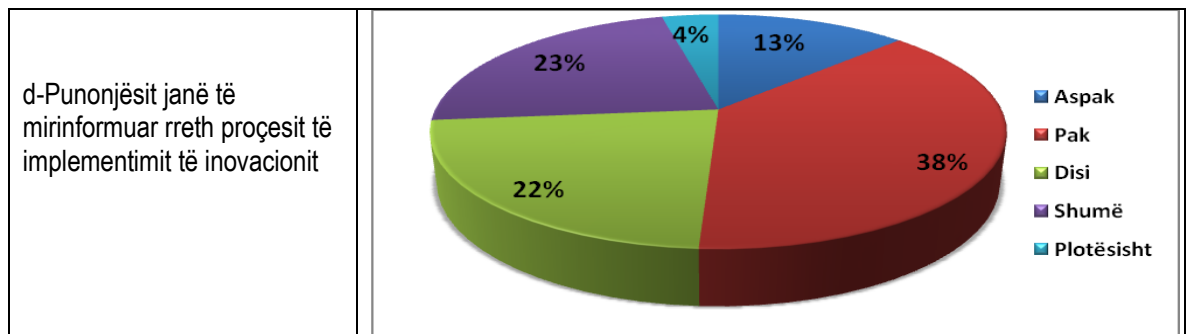
Tjetër faktor i rëndësishëm i lidhur me suksesin ose mos suksesin e implementimit të inovacionit lidhet me trajnimin e punonjësve për implementimin e inovacionit. Rezultatet tregojnë se 40% e menaxherëve të përfshirë në studim janë pak

dakord me pohimin se organizata siguron trajnim për punonjësit përpara se të ketë implementim të një inovacioni të ri.

Tendenca e kompanive është që trajnimin ta zhvillojnë gjatë fazës së implementimit të inovacionit në organizatë. 52% e pjesëmarrësve në studim pohojnë se trajnimi aplikohet gjatë fazës së implementimit. Realisht, trajnimi në këtë fazë nuk mund të ketë të njëjtin rezultat krahasuar me një trajnim paraprak të stafit për një inovacion në organizatë. Kjo për arsyen e thjeshtë se duke e trajnuar stafin paraprakisht për një inovacion, ata në njëfarë mënyrë arrijnë të bindin veten gradualisht për një ndryshim në organizatë.

Grafiku Nr. 27 - Proçesi i implemetimit të inovacionit në organizatë





Burimi: Autori (2014)

Ndërkohë, nëse trajnimi zhvillohet gjatë fazës së implementimit ata do të jenë nën presionin e një ndryshimi në organizatë dhe rendimenti apo efienca e implementimit do të jetë më e ulët. Megjithatë, manualët e përdorimit duket se janë pjesë integrale e çdo inovacioni në organizatë. Ndonjëherë, prania e manualeve të tilla bën që të mos vlerësohet aq sa duhet faza e trajnimit paraprak të stafit për implementimin e një inovacioni në organizatë.

Sic mund të duket nga tabela e mësipërme, duke qenë se trajnimet për implementimin e një inovacioni zakonisht bëhen gjatë fazës së implementimit dhe jo paraprakisht, niveli i informimit të punonjësve rreth procesit të implementimit nuk është gjithnjë në nivele të kënaqshme. 38% e menaxherëve të përfshirë në studim janë shprehur se janë pak dakord me pohimin se punonjësit janë të mireinformuar rreth një procesi të tillë. Ndërkohë, vetëm 4% e tyre janë plotësisht dakord me këtë pohim. Ndërkohë që punonjësit rezultojnë të jenë edhe më pak të informuar lidhur me arsyet strategjike që lidhen me implementimin e inovacionit.

5.2.10 Qasja e organizatës ndaj modelit të hapur të inovacionit

Pjesa e fundit e të dhënave të grumbulluara ka të bëjë me qasjen e organizatave të mëdha në Shqipëri ndaj Modelit të Inovacionit të Hapur. Ky model inovacioni konsiderohet si një hap më i avancuar për përmirësimin e nivelit të inovacionit në organizatë, krahasuar me modelin tradicional, të mbyllur të inovacionit. Në bazë të këtij

modeli, idetë inovatore për organizatën mund të gjenerohen edhe jashtë saj dhe jo domosdoshmërisht vetëm brenda kufijve të mbyllur, të ngurtë të strukturës organizative. Kjo nënkupton që raporti i kompanisë me stakeholders-at e saj duhet të jetë më i ngushtë dhe ndërveprues.

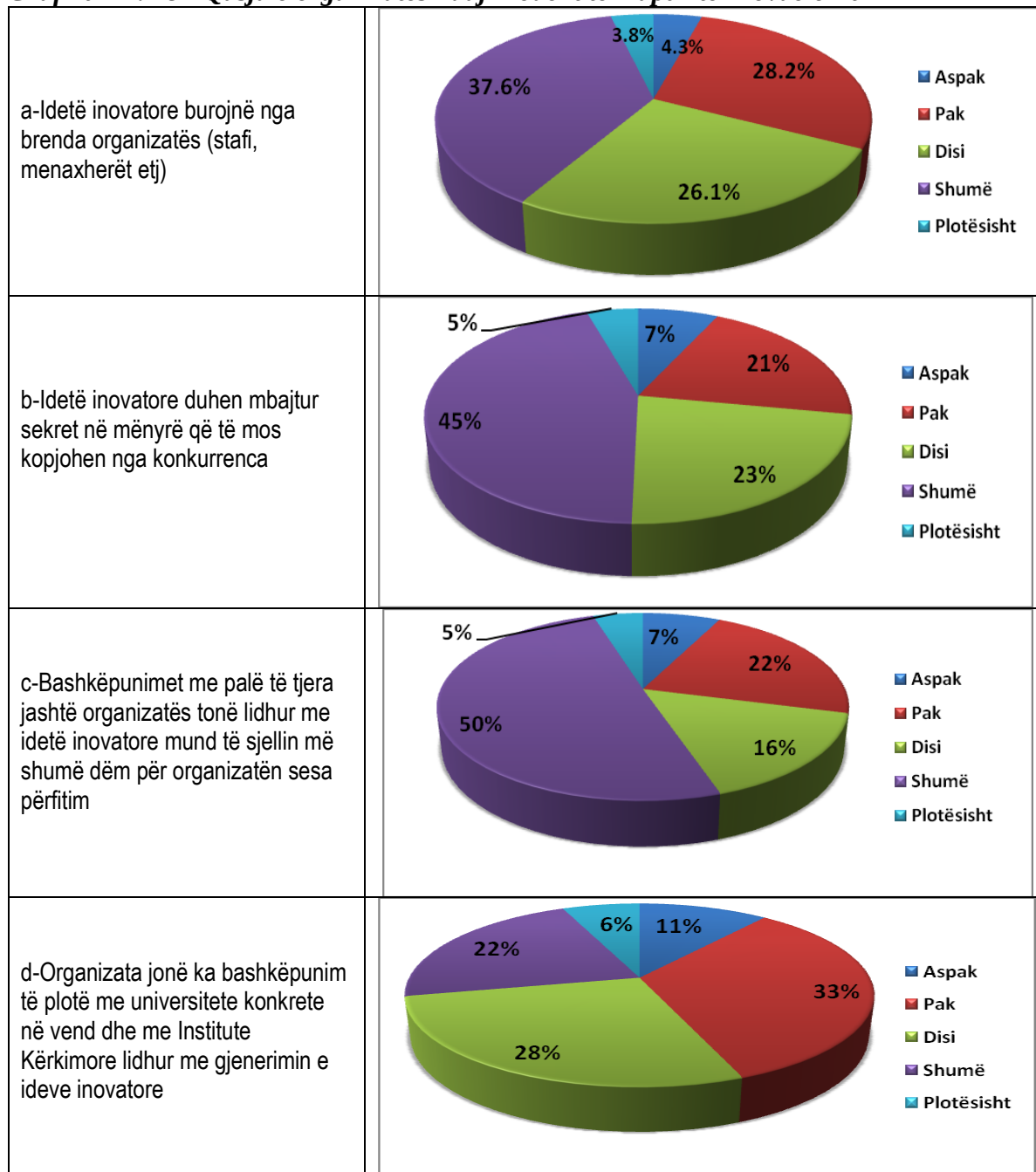
Dallimi kryesor ndërmjet modelit të hapur të inovacionit dhe atij të mbyllur lidhet me origjinën nga burojnë idetë inovatore. Nëse një organizatë i shikon burimet e veta të brendshme si burimin e vetëm dhe më të sigurt të gjenerimit të ideve inovatore, atëherë mund të thuhet se kjo organizatë ka një tendencë të theksuar të aplikimit të modelit të mbyllur të inovacionit.

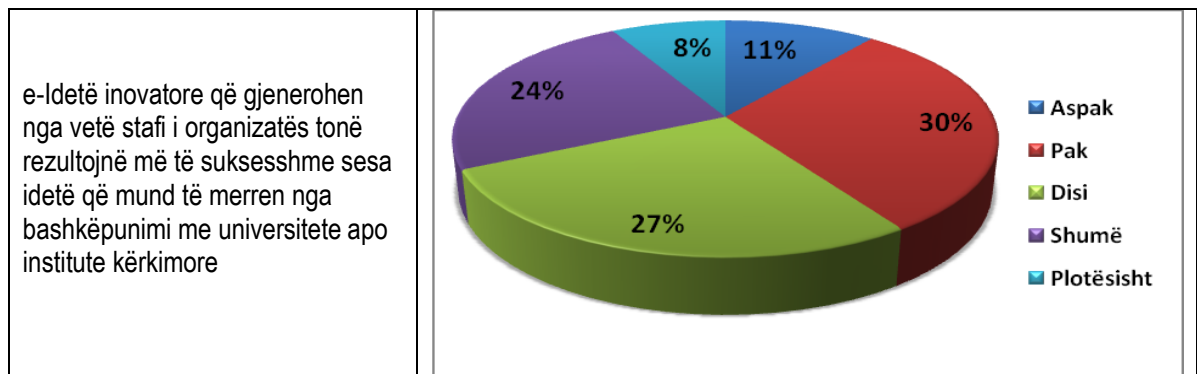
Nga ana tjetër, nëse një organizatë i shikon burimet jashtë kufijve të saj si burime më të pasura dhe më të sigurt të gjenerimit të ideve inovatore, atëherë mund të thuhet se një organizatë e tillë ka një qasje apo tendencë për të aplikuar modelin e hapur të inovacionit. Nga të dhënat e studimit, 37.6% e menaxherëve të përfshirë në studim janë shumë dakord me pohimin se idetë inovatore burojnë nga brenda organizatës. Kjo tregon aplikimin nga ana e këtyre kompanive të parimeve të modelit të mbyllur të inovacionit.

Në pamje të parë idetë inovatorë mbrohen për një periudhë të caktuar kohore përmes patentave (kur janë inovacione të plota) dhe në këtë kuptim, mbajtja sekret e inovacioneve nuk përbën ndonjë problem. Por, parë nga këndvështrimi i inovacionit të hapur, mbajtja sekret e ideve inovatore, me qëllim mos kopjimi i tyre, nuk i jep mundësinë organizatës që të bashkëpunojë me stakeholders të ndryshëm jashtë organizatës të cilët mund ta zhvillojnë edhe më tej këtë ide. Ideja e menaxherëve që bashkëpunimi me palët e tjera jashtë kompanisë, lidhur me idetë inovatore, mund të

sjellë më shumë dëm për organizatën sesa përfitim, bie gjithashtu ndesh me parimet e modelit të hapur të inovacionit.

Grafiku Nr. 28 - Qasja e organizatës ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit





Burimi: Autori (2014)

Ndërkohë, rezultatet e këtij studimi nxjerrin në pah një prirje të pjesës më të madhe të kompanive të përfshira në studim për të përqafuar parimet e modelit të mbyllur të inovacionit. Konkretisht, 55% e pjesëmarrësve në studim janë shumë dakord ose plotësisht dakord me pohimin se bashkëpunimi me palët e tjera jashtë kompanisë mund të sjellë më shumë dëm se përfitim për organizatën. Rezultatet e studimit tregojnë gjithashtu një tendencë të menaxherëve të përfshirë në studim për të mbrojtur idetë inovatore që kanë buruar brenda organizatës, duke i konsideruar ato shpesh si më të suksesshme se idetë që burojnë nga jashtë. Gjithsesi, në këtë pyetje rezultati është disi më i ndryshëm pasi vetëm 24% e menaxherëve të përfshirë në studim janë shumë dakord me këtë pohim. Ndërkohë, 30% e tyre janë pak dakord me këtë pohim.

Shumë shqetësuese mbetet edhe niveli i ulët i bashkëpunimit të këtyre kompanive me universitetet. Ndërkohë që trinomi shkencë-shoqëri-biznes sa vjen e rritet për nga rëndësia, kjo gjë nuk pasqyrohet në nivele të kënaqshme në rezultatet e mësipërme. 33% e menaxherëve të përfshirë në studim janë pak dakord me pohimin se organizata e tyre bashkëpunon me universitetet. Ndërkohë vetëm 6% e tyre janë plotësisht dakord me këtë pohim. Forcimi i bashkëpunimeve të këtij trinomi me qëllim përfitimet reciproke të tyre dhe të gjithë shoqërisë, mbetet një nga sfidat kryesore që ka sot biznesi, shkenca dhe shoqëria.

Si konkluzion i kësaj pjese të parë të analizës, mund të thuhet se deri diku tendenca e biznesit të madh në vendin tonë është që ta vlerësojë konceptin e inovacionit, duke e njohur kështu edhe rëndësinë që ka ky koncept për suksesin afatgjatë të organizatës dhe rritjen e kapaciteteve të saj konkurruese. Megjithatë, analiza e mësipërme nxorri në pah disa problematika sa i përket zhvillimit të inovacionit në këto organizata. Së pari, prirja e kompanive për të investuar më tepër në një tip inovacioni (për shembull inovacioni në marketing) krahasuar me tipet e tjera të inovacionit, duket se ul kapacitetet inovatore të organizatës në tërësinë e saj.

Gjithashtu, fokusimi në burimet e brendshme të ideve inovatore është një tendencë jo shumë bashkëkohore po të kemi parasyshë faktin që në ditët e sotme dominon qasja e Modelit të Hapur të Inovacionit dhe se ky i fundit shikohet si produkt bashkëveprimi i organizatës me mjedisin jashtë saj, ku përfshihen biznesi, universitetet, qeveria, konsumatorët etj.

5.3 Analiza e regresionit dhe korrelacioni ndërmjet variablave

Siç është shpjeguar edhe në kapitullin e metodologjisë, analiza përshkruese do të ishte vetëm hapi i parë i analizës së plotë të këtij studimi. Përmes analizës përshkruese u nxorën disa statistika të përgjithshme, por të rëndësishme lidhur me numrin e kompanive të përfshira në studim, llojin e aktivitetit kryesor ekonomik të tyre, llojin e pronësisë së kompanisë, numrin e punonjësve etj. Gjithashtu, në mënyrë më specifike, përmes analizës përshkruese u bë e mundur nxjerja e informacionit fillestar sa i përket tipit të inovacionit që dominon në kompanitë e mëdha në Shqipëri, numrit të personave brenda kompanisë që merren me R&D dhe inovacion, burimeve të informacionit në funksion të R&D dhe inovacionit, fondet që vë kompania në dispozicion të inovacionit,

shpejtësisë së arritjes së zhvillimit teknologjik dhe inovacionit joteknologjik në organizatë etj.

Një tjetër informacion i rëndësishëm që doli si rezultat i analizës përshkruese ka të bëjë me fazën e implementimit të inovacionit në organizatë. Koha e vënë në dispozicion të planifikimit të implementimit të inovacionit, trajnimin ose jo të punonjësve lidhur me procesin e implementimit të inovacionit rolin dhe mbështetjen e liderit në funksion të nxitjes dhe implementimit të inovacionit në organizatë etj. Edhe informacioni statistikor i nxjerrë mbi rolin që ka kultura organizative në funksion të nxitjes ose pengimit të inovacionit në organizatë, është i rëndësishëm pasi hap në një farë mënyre pistat kryesore të diskutimit në vijim, lidhur me faktorët kryesorë që ndikojnë në nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

Nga ana tjetër analiza përshkruese sa i përket qasjes së kompanisë ndaj modelit të hapur të inovacionit jep disa të dhëna sipërfaqësore, për vetë natyrën e pyetjeve lidhur me këtë model. Megjithatë, qasja e kompanive të mëdha në Shqipëri ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit do të trajtohet më në detaje në pjesën e diskutimit dhe rekomandimeve të këtij punimi. Aktualisht, ky model nuk ka ndonjë nivel të lartë aplikimi nga kompanitë e mëdha në Shqipëri dhe për këtë arsye, rezultatet statistikore lidhur me të nuk janë shumë të kënaqshme. Arsyet e këtyre rezultateve lidhen me shumë faktorë organizacional të cilat do të diskutohen në vijim. Duke qenë se dy hipotezat bazë të këtij studimi janë: 1. Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri; dhe 2. Influenca e këtyre faktorëve ndryshon në varësi të pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë; testimi i tyre do të bëhet i mundur përmes këtyre analizave: a) analiza faktoriale; b) cross-tabulation dhe c) analiza e regresionit.

a) Analiza faktoriale

Analiza faktoriale është lloji i parë i analizës, përmes së cilës bëhet i mundur identifikimi i variablave që shpjegojnë nivelin e ulët të inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri. Kjo llojë analize bëhet pas fazës së rikodimit të atyre variablave që në pyetësor janë koduar më kah të kundërt krahasuar me shumicën e variablave të tjerë. Duke qenë se në pyetësor janë shumë variabla, mes të cilëve, disa janë të përbërë, fillimisht aplikohet testi Alpha për të parë konsistencën e brendshme ndërmjet nënvariablave të një variabli. Ky test shërben si filtri i parë i seleksionimit të variablave nga një numër shumë i lartë, në një numër të reduktuar variablash. Fillimisht, variablat që janë marrë në shqyrtim me qëllim kryqëzimin e tyre janë:

Variabli i Varur: Niveli i inovacionit në organizatë, i cili matet përmes 4 indikatorëve të mëposhtëm: a) Numri i ideve/koncepteve inovatore; b) Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion; c) Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve; d) Numri i personave që merren me inovacion

Variablat e pavarur, që kushtëzojnë variablin e varur lidhen me faktorët e brendshëm organizativ dhe janë: 1. Struktura organizative; 2. Stili i lidhshpimit; 3. Burimet Njerëzore; 4. Kultura Organizative; 5. Implementimi i Inovacionit; 6. Qasja ndaj Modelit të hapur të Inovacionit.

Përmes komandës në SPSS që nxjerr rezultatet e analizës faktoriale: Analyze - Dimension Reduction-Factor-Extraction (Fixed number of factors 1)-Rotation (Varimax)-Score (save as variables)-Ok- është bërë e mundur që nga lista e plotë e pyetjeve të pyetësorit të nxirren vetëm 6 variablat e agreguar, të cilët përmbledhen në tabelën e mëposhtme:

Tabela Nr. 18 - Indikatorët e faktorëve të brendshëm organizativ që kushtëzojnë nivelin e inovacionit në organizatë (përmbledhje e rezultateve të analizës faktoriale)

Variabli	Indikatorët	Testi Alpha	Cumul. %
Niveli i Inovacionit (sipas indikatorit nr 1)	Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore (VV1New)	Tα= 0.608	71.86%
Niveli i Inovacionit (sipas indikatorit nr 2)	Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion (VV2New)	Tα= 0.662	61.3%
Niveli i Inovacionit (sipas indikatorit nr 3)	Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve	Tα= 1	100%
Niveli i inovacionit (sipas indikatorit nr 4)	Numri i personave që merren me inovacion (VV4New)	Tα= 0.716	63.9%
Struktura organizative	-Hierarkia & mungesa e fleksibilitetit -Ngurtësia e departamenteve & ndërveprimit të tyre -Ngurtësia e strukturës së organizatës në tërësi -Varësia e të gjitha departamenteve ndaj CEO-s	Tα= 0.57	69.85%
Stili i lidershipit	-Identifikimi i nevojës organizative për ndryshim -Përfshirja e stakeholdersave në procesin e krijimit & implementimit të inovacionit -Konsultimi me agjensitë e jashtme konsulente lidhur me implementimin e inovacionit në organizatë -Bindja dhe motivimi i punonjësve për përdorimin e inovacionit -Kontrollimi & monitorimi i përdorimit të inovacionit nga punonjësit -Mirëprirja e ideve të vartësve për implementimin e ideve dhe inovacioneve të reja në organizatë	Tα=0.725	60.87%
Burimet Njerëzore	-Interesimi i punonjësve lidhur me suksesin apo dështimin e një inovacioni në organizatë -Dëshira e punonjësve për të shmangur përdorimin e inovacionit aty ku kanë mundësi -Pjesëmarrja e punonjësve në trajnime që kanë të bëjnë me inovacionin -Shfaqja e interesit të punonjësve për inovacionet më të fundit në fushën e tyre të eksperizës -Kryerja e detyrave specifike nga ana e punonjësve dhe mosinteresimi i tyre për punë jashtë departamentit të tyre -Të paturit e punëve rutinë dhe orarit të përcaktuar për punonjësit në organizatë	Tα=0.673	61.1%
Kultura Organizative	-Tendenca e stafit për të qenë gjithnjë në kontakt me zhvillimet e reja -Pasiguria që shoqëron punonjësit në punë - Respektimi me përpikmëri i udhëzimeve të ngurta në punë - puna individuale kundrejt punës në grup - Vendimarrja nga lart-poshtë apo anasjelltas -Konsiderimi i të panjohurës si kërcënim për organizatën - Tendenca e punonjësve për të bërë punë që njohin dhe për të shmangur punët e reja	Tα=0.551	65.83%

Implementimi i Inovacionit	-Koha e vënë në dispozicion dhe planifikimi me kujdes i implementimit të inovacionit -Përfshirja e implementimit të inovacionit në planin strategjik afatgjatë të organizatës -Trajnimi i punonjësve për fazën e implementimit të inovacionit -Mirinformimi i punonjësve për procesin e implementimit të inovacionit	$T\alpha=0.604$	71.63%
Qasja ndaj Inovacionit të Hapur	-Burimi kryesor i ideve inovatore -Mbajtja sekret e ideve inovatore dhe mbrojtja nga kopjimi -Niveli i bashkëpunimit me palët e tjera jashtë organizatës -Vlerësimi i opinioneve të konkurrentëve, konsumatorëve -Konsultimi i ideve inovatore me konsulentë të biznesit dhe universiteteve	$T\alpha=0.619$	63.3%

Burimi: Autori (2014)

Në konsideratë merren vetëm ata variabla që kanë aftësi shpjeguese më të lartë se 60%. Ndërkohë, variabli i varur (niveli i inovacionit në organizatë), siç u përmend dhe më lart, është në varësi të variablave të pavarur: strukturës organizative, stilit të lidhshimit, kualifikimit të burimeve njerëzore, kulturës organizative, procesit të implementimit të inovacionit si dhe qasjes së organizatës ndaj parimeve të modelit të hapur të inovacionit.

Pas analizës faktoriale e cila bëri të mundur nxjerrjen e variablave të agreguar, kalohet në hapin e dytë dhe të rëndësishëm të analizës, që është analiza e thjeshtë e korrelacioneve (cross-tabulation) dhe testi Chi-Square. Përmes kësaj analize do të shohim nëse ka ndonjë korrelacion ndërmjet variablit të varur (niveli i inovacionit, i shprehur me secilin prej 4 indikatorëve të tij) dhe dy variablave të pavarur, llojit të aktivitetit të kompanisë dhe llojit të pronësisë së saj.

b) Analiza e korrelacionit (cross-tabulation)

Kjo analizë bën të mundur të kuptojmë korrelacionin që ekziston ndërmjet variablit të varur (niveli i inovacionit në organizatë, i shprehur me secilin prej katër indikatorëve të tij) dhe dy variablave të pavarur (sektori dhe pronësia). Përmes Chi-Square test do të arrijmë të kuptojmë nëse ka apo nuk ka lidhje ndërmjet këtyre variablave.

Tabela Nr. 19 - Përmbledhje e rezultateve të analizës cross-tabulation (Niveli i inovacionit*sektori (cross-tabs))

Indikatorë Nivelit të inovacionit	Sektori		Chi-Square test
	Prodhim	Shërbim	Asymp. Sig.
Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore			
0-2	55 (59.8%)	73 (52.4%)	.003
3-5	22 (23.9%)	43 (30.3%)	.001
6<	15 (16.3%)	26 (18.3%)	.001
Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion			
0-2	65 (70.6%)	108 (70%)	.005
3-5	17 (18.5%)	24 (16.9%)	.003
6<	10 (10.9%)	10 (7%)	.009
Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve			
0-30%	56 (60.9%)	88 (62%)	.005
30-50%	27 (29.3%)	35 (24.6%)	.002
50%<	9 (9.8%)	19 (13.4%)	.006
Numri i personave që merren me inovacion			
0-2	48 (52.2%)	64 (45.1%)	.022
3-5	22 (23.9%)	43 (30.3%)	.023
6<	22 (23.9%)	35 (24.6%)	.011

Tabela Nr. 20 - Niveli i inovacionit*Lloji i pronësisë së kompanisë (cross-tabs)

Indikatorë Nivelit të inovacionit	Lloji i pronësisë		Chi-Square test
	Pronësi shqiptare	Pronësi e huaj/ e përbashkët	Asymp. Sig.
Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore			
0-2	58 (58.6%)	70 (51.8%)	.031
3-5	23 (23.2%)	42 (31.1%)	.002
6<	18 (18.2%)	23 (17%)	.015
Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion			
0-2	75 (75.7%)	98 (72.6%)	.007
3-5	16 (16.2%)	25 (18.5%)	.037
6<	8 (8.1%)	12 (8.9%)	.043
Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve			
0-30%	73 (63.6%)	81 (60%)	.001
30-50%	24 (24.2%)	38 (28.1%)	.034
50%<	12 (12.1%)	16 (11.9%)	.014
Numri i personave që merren me inovacion			
0-2	52 (52.6%)	72 (53.4%)	.002
3-5	29 (29.3%)	28 (20.7%)	.011
6<	18 (18.2%)	35 (25.9%)	.041

Siç shohim në rezultatet përmbledhëse të tabelave të mësipërme, niveli i inovacionit, i shprehur si numër ideshë, konceptesh të reja inovatore, numër projektesh për R&D dhe inovacion, shpenzime për R&D dhe inovacion si %-je ndaj shitjeve, apo si numër personash që merren me inovacion, ndryshon në varësi të sektorit të kompanisë (shërbim ose prodhim).

Në mënyrë të ngjashme, vihet re se niveli i inovacionit ndryshon edhe në varësi të llojit të pronësisë së kompanisë (kompani me pronësi shqiptare ose kompani me pronësi të huaj/ të përabshkët). Në të gjitha rastet Asymp. Sig. (fuqia shpjeguese) e Chi-Square tests rezulton të jetë < 0.05 , çka nënkupton se testi i pavarësisë ndërmjet këtyre dy variablave rrëzon H_0 (e cila pohon se NUK ekziston një lidhje ndërmjet tyre) dhe vërteton H_a (e cila pohon se kjo lidhje ekziston). Për rrjedhojë, analiza e regresionit duhet të marrë në konsideratë ndarjen e rezultateve sipas pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë (sektorit).

c) Analiza e regresionit linear

Përmes kësaj analize do të shikohet se si ndikojnë gjashtë variablat e pavarur tek variabli i varur që është niveli i inovacionit në organizatë. Por, siç është përmendur dhe në kapitujt e kuadrit teorik, inovacioni në sektorin e prodhimit ndryshon nga inovacioni në sektorin e shërbimeve. Gjithashtu, pritshmëritë e studimit janë që pronësia e kompanisë të luajë rol në faktorët që kuzhtëzojnë nivelin e inovacionit në organizatë.

Pra të tjerë faktorë mund të jenë domethënës për kompanitë me pronësi të huaj dhe të tjerë faktorë mund të shpjegojnë nivelin e inovacionit në kompanitë me pronësi shqiptare. Për këtë arsye, nuk do të kemi vetëm një ekuacion regresioni por katër të tillë, sipas 4 kombinimeve të mundshme: kompani prodhimi/shërbim * kompani shqiptare/e huaj ose e përbashkët.

Kjo bëhet e mundur përmes dhënies së komandës: Data - Split file - Organise output based on: pronësia & sektori - Ok, në SPSS. Përmes kësaj komande, rezultat e analizës së regresionit do të japin katër regresione të ndryshme: 1) Kompani shërbimi me pronësi shqiptare; 2) kompani shërbimi me pronësi të huaj të përbashkët; 3) kompani prodhimi me pronësi shqiptare dhe 4) kompani prodhimi me pronësi të huaj të përbashkët.

Duke qenë se niveli i inovacionit në organizatë matet përmes katër indikatorëve të ndryshëm të inputeve (McKinsey, 2008), atëherë e njëjta rrugë do të ndiqet për secilin prej këtyre indikatorëve dhe në total do të kemi $4 \times 4 = 16$ ekuacione regresioni.

Përmes kësaj analize do të arrijmë të kuptojmë se si ndikojnë në nivelin e inovacionit të këtyre katër kategorive kryesore të kompanive që operojnë në Shqipëri, variabla të pavarur si struktura organizative, stili i lidhshimit, burimet njerëzore, kultura organizative, procesi i implementimit të inovacionit dhe qasja ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit.

Ekuacioni bazë i një modeli regresioni linear është:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$

Koeficienti i besueshmërisë = 95%

H_0 : Nuk ka lidhje ndërmjet variablit të varur dhe variablit të pavarur (kur $P > \alpha$)

H_a : Ka lidhje ndërmjet variablit të varur dhe variablit të pavarur (kur $P < \alpha$)

Tabela Nr. 21 - Kombinimi i variablit të varur (sipas 4 indikatorëve) me secilin nga variablat e pavarur

1.	Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore * Struktura Organizative
2.	Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore * Stili i lidhshimit
3.	Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore * Burimet Njerëzore
4.	Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore * Kultura Organizative
5.	Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore * Implementimi i Inovacionit
6.	Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore * Qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit

1. Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion * Struktura Organizative
2. Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion * Stili i lidershipit
3. Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion * Burimet Njerëzore
4. Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion * Kultura Organizative
5. Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion * Implementimi i Inovacionit
6. Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion * Qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit

1. Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve* Struktura Organizative
2. Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve* Stili i lidershipit
3. Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve* Burimet Njerëzore
4. Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve* Kultura Organizative
5. Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve* Implementimi i Inovacionit
6. Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve* Qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit

1. Numri i personave që merren me inovacion * Struktura Organizative
2. Numri i personave që merren me inovacion * Stili i lidershipit
3. Numri i personave që merren me inovacion * Burimet Njerëzore
4. Numri i personave që merren me inovacion * Kultura Organizative
5. Numri i personave që merren me inovacion * Implementimi i Inovacionit
6. Numri i personave që merren me inovacion * Qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit

Mënyra e I-rë: Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore

Mënyra e parë i referohet matjes së nivelit të inovacionit përmes numrit të ideve, koncepteve të reja inovatore në organizatë (indikatorit i parë nga katër indikatorët e inputeve, përmes të cilëve matet inovacioni në nivel biznesi). Në total do të jenë katër raste për të cilat do të analizohen rezultatet e output-eve të regresioneve, dhe do të shohim se kush janë faktorët e brendshëm organizativ me fuqi shpjeguese të nivelit të inovacionit në secilin rast.

Tabela Nr. 22 - Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit – Mënyra I

 Mënyra e I-rë: Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore						
Rastet e studimit	Variablat e pavarur	R ²	Std. Error	F	B koeficient	Sig.
Rasti I- Kompani prodhimi me pronësi Shqiptare	Konstante	63.1%	.162	2.587	.195	
	Struktura organizative		.213		.243	.034
	Stili i lidershipit		.221		.165	.161
	Burimet njerëzore		.201		.093	.148
	Kultura organizative		.203		.379	.042
	Implementimi i inovacionit		.207		.258	.024
	Qasja ndaj MHI		.217		.292	.038

Rasti II- Kompani prodhimi me pronësi të huaj e të përbashkët	Konstante	52.4%	.146	2.313	.101	
	Struktura organizative		.171		.136	.059
	Stili i lidërsipit		.182		.023	.018
	Burimet njerëzore		.171		.149	.188
	Kultura organizative		.173		.062	.042
	Implementimi i inovacionit		.176		.072	.083
	Qasja ndaj MHI		.161		.035	.009
Rasti III- Kompani shërbimi me pronësi Shqiptare	Konstante	59.5%	.120	2.714	.121	
	Struktura organizative		.139		.136	.235
	Stili i lidërsipit		.159		.208	.196
	Burimet njerëzore		.150		.046	.009
	Kultura organizative		.135		.137	.013
	Implementimi i inovacionit		.133		.049	.111
	Qasja ndaj MHI		.161		.119	.003
Rasti i katërt: Kompani shërbimi me pronësi të huaj e të përbashkët	Konstante	48.1%	.124	2.841	.022	
	Struktura organizative		.161		.279	.087
	Stili i lidërsipit		.138		.321	.053
	Burimet njerëzore		.119		.256	.035
	Kultura organizative		.135		.062	.146
	Implementimi i inovacionit		.144		.120	.110
	Qasja ndaj MHI		.136		.040	.008

a) Rasti i parë: Kompani prodhimi me pronësi Shqiptare

Output-i i parë për ekuacionin e parë të regresionit analizon variablat e pavarur që ndikojnë dhe kushtëzojnë nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit në Shqipëri të cilat janë me pronësi shqiptare. Niveli i inovacionit në këtë rast matet përmes numrit të ideve, koncepteve të reja inovatore. Siç duket dhe nga rezultatet e tabelave të mësipërme, nga gjashtë variablat e pavarur, të cilët i përkasin mjedisit të brendshëm të organizatës, katër prej tyre kanë aftësi shpjeguese të nivelit të inovacionit në kompanitë e prodhimit me pronësi shqiptare: struktura organizative, kultura organizative, procesi i implementimit të inovacionit dhe qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit.

Dy teste të rëndësishme përpara se të ndërtojmë ekuacionin e regresionit:

R2 Square test – siç shohim nga llogaritjet, $R^2 = 63.1\%$, pra modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Niveli i inovacionit).

Fisher test – Nga ANOVA kemi $F_a = 2.386/0.922 = 2.587$ ndërsa në tabelen e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 28) = 2.44$

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$ (që do të thotë se nuk ndërtohet dot ekuacioni regresioni)

H_a : Të paktën njëri nga koeficientet β është i ndryshëm nga 0 (që do të thotë se mund të ndërtohet ekuacioni i regresionit).

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.587 > F_c(0.05, 6, 28) = 2.44$, H_0 bie poshtë. Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0.

Nga interpretimi i output-it të SPSS, do përfshihen në ekuacionin e regresionit vetëm ato variabla të pavaruar për të cilët $\text{Sig.} < p$ ose $\text{Sig.} < 0.05$. Si përfundim ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$y = \beta_0 + \beta_1 * x_1 + \beta_2 * x_2 + \beta_3 * x_3 + \beta_4 * x_4 + \dots$$

$$\text{Niveli i inovacionit} = 0.195 + 0.243 * \text{struktura organizative} + 0.379 * \text{kultura organizative} + 0.258 * \text{implementimi i inovacionit} + 0.292 * \text{qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit}$$

Në këtë mënyrë, po të rikujtojmë hipotezën

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri

Mund të themi se H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 4 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht struktura organizative, kultura organizative, implementimi i inovacionit dhe qasja ndaj modelit të inovacionit të hapur, kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit me pronësi shqiptare.

b) Rasti i dytë: Kompani prodhimi me pronësi të huaj e të përbashkët

Output-i i dytë i përket rastit kur kompanitë e mëdha ushtrojnë aktivitete prodhimi dhe pronësia e tyre është e huaj ose e përbashkët. Edhe në këtë rast analiza e regresionit teston gjashtë variablat e pavarur me synim zbulimin ndërmjet tyre të atyre variablave që kushtëzojnë nivelin e inovacionit në këtë kategori biznesi. Rezultatet e tabelës së mësipërme përmbledhëse tregojnë se nga gjashtë variablat e pavarur të përfshirë në studim, tre variablat që kanë aftësinë shpjeguese në këtë rast janë stili i lidërshipt, kultura organizative dhe qasja ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit.

Edhe në këtë rast R^2 Square test $R^2 = 52.4\%$ - pra modeli është përfaqësues pasi variablat e pavarur të përzgjedhur shpjegojnë afërsisht 1/2 e ndryshimeve në nivelin e inovacioni.

Fisher test - Nga ANOVA kemi $F_a = 2.445/1.057 = 2.313$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 50) = 2.286$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.313 > F_c(0.05, 6, 50) = 2.286$, H_0 bie poshtë. (Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0).

Nga interpretimi i output-it të SPSS, sërish do të përfshihen në ekuacionin e regresionit vetëm ato variabla të pavarur për të cilët $\text{Sig.} < p$ ose $\text{Sig.} < 0.05$.

Si përfundim ekuacioni i regresionit për rastin e dytë është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 0.101 + 0.023 * \text{stili i lidershipit} + 0.062 * \text{kultura organizative} + 0.035 * \text{qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit}$$

Edhe në këtë rast:

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri

Për rrjedhojë mund të themi se H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 3 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht stili i lidershipit, kultura organizative dhe Qasja ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit me pronësi të huaj ose të përbashkët, ky i fundit i shprehur përmes indikatorit: Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore.

c) Rasti i tretë: Kompani shërbimi me pronësi Shqiptare

Rasti i tretë i marrë në studim përfshin kompanitë e shërbimit me pronësi Shqiptare. Është përmendur në kapitujt e mësipërm që sektori i shërbimeve është sektori dominues i ekonomisë shqiptare. Rezultatet e këtij studimi tregojnë se faktorët e brendshëm organizativ që kushtëzojnë nivelin e inovacionit në këto kompani shërbimi janë burimet njerëzore, kultura organizative dhe qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit.

R² Square test – $R^2 = 59.5\%$, pra modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Niveli i inovacionit)

Fisher test – Nga ANOVA kemi $F_a = 1.770/0.652 = 2.714$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 57) = 2.262$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

Ha: Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.714 > F_c(0.05, 6, 57) = 2.262$, H_0 bie poshtë. Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0.

Nga interpretimi i output-it të SPSS, edhe në rastin e tretë do të përfshihen në ekuacionin e regresionit vetëm ato variabla të pavaruar për të cilët $\text{Sig.} < p$ ose $\text{Sig.} < 0.05$.

Si përfundim ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 0.121 + 0.046 * \text{burimet njerëzore} + 0.137 * \text{kultura organizative} + 0.119 * \text{qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit}$$

Në këtë rast:

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri

Pra mund të themi se H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 3 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht burimet njerëzore, kultura organizative dhe Qasja ndaj Modelit të Hapur të inovacionit kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të shërbimit me pronësi shqiptare.

d) Rasti i katërt: Kompani shërbimi me pronësi të huaj e të përbashkët

Rasti i fundit fokusohet në analizën e faktorëve të brendshëm organizativ që kushtëzojnë nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha të shërbimit me pronësi të huaj e të përbashkët. Rezultatet e mëposhtme tregojnë se dy janë faktorët kryesorë kushtëzues të nivelit të inovacionit në këto lloje organizatash, burimet njerëzore dhe qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit.

R² Square test – $R^2 = 48.1\%$ dhe kështu modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Niveli i inovacionit).

Fisher test – Nga ANOVA kemi $F_a = 1.994/0.702 = 2.841$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 71) = 2.229$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.841 > F_c(0.05, 6, 71) = 2.229$, H_0 bie poshtë. Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0.

Nga interpretimi i output-it të SPSS për këtë rast, ashtu si në tre rastet e mëparshme, do të përfshihen në ekuacionin e regresionit vetëm ato variabla të pavaruar për të cilët $\text{Sig.} < p$ ose $\text{Sig.} < 0.05$.

Si përfundim ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

Niveli i inovacionit = 0.022 + 0.256* burimet njerëzore + 0.040* qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit

Për rastin e fundit të marrë në studim:

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri

Edhe në këtë rast mund të themi se H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 2 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht burimet njerëzore 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.

 Mënyra e II-të: Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion

Mënyra e dytë merr në konsideratë numrin e projekteve për R&D dhe inovacion si indikator matës të nivelit të inovacionit në organizatë. Rruga për testimin e hipotezës është e njëjtë si në mënyrën e parë.

Tabela Nr. 23 - Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit – Mënyra II

 Mënyra e II-të: Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion						
Rastet e studimit	Variablat e pavarur	R ²	Std. Error	F	B koeficient	Sig.
Rasti I- Kompani prodhimi me pronësi Shqiptare	Konstante	76.6%	.167	2.690	.149	
	Struktura organizative		.178		.271	.039
	Stili i lidershipit		.223		.202	.274
	Burimet njerëzore		.200		.034	.166
	Kultura organizative		.174		.245	.001
	Implementimi i inovacionit		.207		.310	.045
	Qasja ndaj MHI		.187		.058	.039
Rasti II- Kompani prodhimi me pronësi të huaj e të përbashkët	Konstante	71.9%	.138	2.448	.075	
	Struktura organizative		.161		.272	.038
	Stili i lidershipit		.172		.017	.020
	Burimet njerëzore		.162		.061	.108
	Kultura organizative		.164		.175	.289
	Implementimi i inovacionit		.166		.057	.134
	Qasja ndaj MHI		.152		.200	.004
Rasti III- Kompani shërbimi me pronësi Shqiptare	Konstante	49.9	.116	2.590	.119	
	Struktura organizative		.134		.095	.181
	Stili i lidershipit		.153		.105	.494
	Burimet njerëzore		.145		.150	.006
	Kultura organizative		.130		.055	.021
	Implementimi i inovacionit		.128		.064	.122
	Qasja ndaj MHI		.155		.157	.314
Rasti i katërt: Kompani shërbimi me pronësi të huaj e të përbashkët	Konstante	51.6%	.120	2.378	.096	
	Struktura organizative		.156		.213	.176
	Stili i lidershipit		.134		.006	.063
	Burimet njerëzore		.115		.283	.016
	Kultura organizative		.131		.117	.375
	Implementimi i inovacionit		.139		.014	.118
	Qasja ndaj MHI		.131		.358	.008

a) Rasti i parë: Kompani prodhimi me pronësi Shqiptare

R² Square test - $R^2 = 76.6\%$ - modeli është përfaqësues pasi variablat e pavaruar të përzgjedhur shpjegojnë afërsisht 2/3 e ndryshimeve në nivelin e inovacioni.

Fisher test - Nga ANOVA kemi $F_a = 2.538/0.944 = 2.690$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 28) = 2.445$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.690 > F_c(0.05, 6, 28) = 2.445$, H_0 bie poshtë. (Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0).

Ekuacioni i regresionit për rastin e parë është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 0.149 + 0.271 * \text{struktura organizative} + 0.245 * \text{kultura organizative} + 0.310 * \text{implementimi i inovacionit} + 0.058 * \text{qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit}$$

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 4 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht Struktura organizative, Kultura organizative, Implementimi i inovacionit dhe Qasja ndaj modelit të inovacionit të hapur, kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit me pronësi shqiptare.

b) Rasti i dytë: Kompani prodhimi me pronësi të huaj e të përbashkët

R² Square test - $R^2 = 71.9\%$ - modeli është përfaqësues pasi variablat e pavaruar të përzgjedhur shpjegojnë afërsisht 2/3 e ndryshimeve në nivelin e inovacioni.

Fisher test - Nga ANOVA kemi $F_a = 2.061/0.842 = 2.448$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 50) = 2.286$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.448 > F_c(0.05, 6, 50) = 2.286$, H_0 bie poshtë. (Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0).

Ekuacioni i regresionit për rastin e dytë është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 0.075 + 0.272 * \text{struktura organizative} + 0.017 * \text{stili i lidërshepit} + 0.200 * \text{qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit}$$

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 3 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht struktura organizative, stili i lidërshepit dhe Qasja ndaj modelit të Hapur të Inovacionit kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit me pronësi të huaj ose të përbashkët.

c) Rasti i tretë: Kompani shërbimi me pronësi Shqiptare

R² Square test – $R^2 = 49.9\%$, pra modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Niveli i inovacionit)

Fisher test – Nga ANOVA kemi $F_a = 1.790/0.691 = 2.590$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 57) = 2.262$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

Ha: Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.590 > F_c(0.05, 6, 57) = 2.262$, H_0 bie poshtë. Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0.

Ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$\text{Niveli i inovacionit} = 0.119 + 0.150 * \text{burimet njerëzore} + 0.055 * \text{kultura organizative}$
--

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- Ha: Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri

H_0 bie poshtë dhe Ha vërtetohet pasi 2 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht burimet njerëzore dhe kultura organizative kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të shërbimit me pronësi shqiptare.

d) Rasti i katërt: Kompani shërbimi me pronësi të huaj e të përbashkët

R² Square test – $R^2 = 51.6\%$ dhe kështu modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Niveli i inovacionit).

Fisher test – Nga ANOVA kemi $F_a = 2.454/1.032 = 2.378$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 71) = 2.229$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

Ha: Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.378 > F_c(0.05, 6, 71) = 2.229$, H_0 bie poshtë. Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0.

Ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 0.096 + 0.283 * \text{burimet njerëzore} + 0.358 * \text{qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit}$$

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 2 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht burimet njerëzore 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.

 **Mënyra e III-të: Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit:**

Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve

Mënyra e tretë i referohet shpenzimeve për R&D dhe inovacion si %-je ndaj shitjeve, si indikator matës i nivelit të inovacionit.

Tabela Nr. 24 - Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit – Mënyra III

 Mënyra e III-të: Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve						
Rastet e studimit	Variablat e pavarur	R ²	Std. Error	F	B koeficient	Sig.
Rasti I- Kompani prodhimi me pronësi Shqiptare	Konstante	73.9%	.157	2.661	2.491	
	Struktura organizative		.167		.370	.035
	Stili i lidërsipit		.210		.003	.188
	Burimet njerëzore		.188		.021	.011
	Kultura organizative		.164		.066	.189
	Implementimi i inovacionit		.194		.368	.029
	Qasja ndaj MHI		.176		.091	.109
Rasti II- Kompani prodhimi me pronësi të huaj e të përbashkët	Konstante	48.2%	.135	2.370	2.171	
	Struktura organizative		.158		.175	.024
	Stili i lidërsipit		.169		.093	.583
	Burimet njerëzore		.159		.215	.181
	Kultura organizative		.161		.148	.021
	Implementimi i inovacionit		.163		.184	.262
	Qasja ndaj MHI		.149		.082	.184

Rasti III- Kompani shërbimi me pronësi Shqiptare	Konstante	63.7%	.118	2.965	2.265	
	Struktura organizative		.137		.135	.330
	Stili i lidershipit		.156		.317	.047
	Burimet njerëzore		.148		.191	.001
	Kultura organizative		.132		.145	.278
	Implementimi i inovacionit		.131		.134	.311
	Qasja ndaj MHI		.158		.068	.029
Rasti i katërt: Kompani shërbimi me pronësi të huaj e të përbashkët	Konstante	62.2%	.117	2.884	2.523	
	Struktura organizative		.152		.008	.060
	Stili i lidershipit		.131		.082	.033
	Burimet njerëzore		.112		.039	.032
	Kultura organizative		.128		.039	.162
	Implementimi i inovacionit		.136		.052	.004
	Qasja ndaj MHI		.128		.097	.451

a) Rasti i parë: Kompani prodhimi me pronësi Shqiptare

R² Square test $R^2 = 73.9\%$ - modeli është përfaqësues pasi variablat e pavaruar të përzgjedhur shpjegojnë afërsisht 2/3 e ndryshimeve në nivelin e inovacionit.

Fisher test - Nga ANOVA kemi $F_a = 2.225/0.836 = 2.661$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 28) = 2.445$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.661 > F_c(0.05, 6, 28) = 2.445$, H_0 bie poshtë. (Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0).

Ekuacioni i regresionit për rastin e dytë është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 2.491 + 0.370 * \text{struktura organizative} + 0.021 * \text{burimet njerëzore} + 0.360 * \text{implementimi i inovacionit}$$

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 3 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht struktura organizative, burimet njerëzore dhe implementimi i inovacionit kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit me pronësi shqiptare.

b) Rasti i dytë: Kompani prodhimi me pronësi të huaj e të përbashkët

R^2 Square test $R^2 = 48.2\%$ - modeli është përfaqësues pasi variablat e pavaruar të përzgjedhur shpjegojnë afërsisht 1/2 e ndryshimeve në nivelin e inovacioni.

Fisher test - Nga ANOVA kemi $F_a = 1.678/0.708 = 2.370$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 50) = 2.286$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.370 > F_c(0.05, 6, 50) = 2.286$, H_0 bie poshtë. (Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0).

Ekuacioni i regresionit për rastin e dytë është si vijon:

$\text{Niveli i inovacionit} = 2.171 + 0.175 * \text{struktura organizative} + 0.148 * \text{kultura organizative}$

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 2 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht struktura organizative dhe kultura organizative kushtëzojnë nivelin e

zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit me pronësi të huaj ose të përbashkët.

c) Rasti i tretë: Kompani shërbimi me pronësi Shqiptare

R² Square test – $R^2 = 63.7\%$, modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Niveli i inovacionit)

Fisher test – Nga ANOVA kemi $F_a = 2.441/0.823 = 2.965$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 57) = 2.262$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.965 > F_c(0.05, 6, 57) = 2.262$, H_0 bie poshtë. Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0.

Ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$\text{Niveli i inovacionit} = 2.265 + 0.317 * \text{stili i lidershipit} + 0.191 * \text{burimet njerëzore} + 0.068 * \text{qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit}$

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 3 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht stili i lidershipit, burimet njerëzore dhe Qasja ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të shërbimit me pronësi shqiptare.

d) Rasti i katërt: Kompani shërbimi me pronësi të huaj e të përbashkët

R² Square test – $R^2 = 62.2\%$ - modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Niveli i inovacionit).

Fisher test – Nga ANOVA kemi $F_a = 2.264/0.785 = 2.884$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 71) = 2.223$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 2.884 > F_c(0.05, 6, 71) = 2.230$, H_0 bie poshtë. Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0.

Ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 2.523 + 0.082 * \text{stili i lidërshipt} + 0.039 * \text{burimet njerëzore} + 0.052 * \text{implementimi i inovacionit}$$

H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 3 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ konkretisht lidërshipti, burimet njerëzore dhe implementimi i inovacionit kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të shërbimit me pronësi të huaj ose të përbashkët.

** Mënyra e IV-të: Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Numri i personave që merren me inovacion**

Mënyra e fundit merr në konsideratë numrin e personave që merren drejtpërdrejt me inovacion brenda një kompanie të caktuar.

Tabela Nr. 25 -Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit – Mënyra IV

 Mënyra e IV-të: Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Numri i personave që merren me inovacion						
Rastet e studimit	Variablat e pavarur	R ²	Std. Error	F	B koeficient	Sig.
Rasti I- Kompani prodhimi me pronësi Shqiptare	Konstante	60.3%	.136	7.079	.069	
	Struktura organizative		.145		.056	.003
	Stili i lidershipit		.182		.425	.027
	Burimet njerëzore		.163		.200	.231
	Kultura organizative		.142		.109	.049
	Implementimi i inovacionit		.169		.113	.508
	Qasja ndaj MHI		.153		.362	.025
Rasti II- Kompani prodhimi me pronësi të huaj e të përbashkët	Konstante	48.1%	.118	7.719	.108	
	Struktura organizative		.139		.025	.260
	Stili i lidershipit		.148		.536	.001
	Burimet njerëzore		.139		.015	.012
	Kultura organizative		.141		.088	.535
	Implementimi i inovacionit		.143		.367	.013
	Qasja ndaj MHI		.131		.033	.100
Rasti III- Kompani shërbimi me pronësi Shqiptare	Konstante	63.4%	.100	3.168	.055	
	Struktura organizative		.116		.091	.434
	Stili i lidershipit		.132		.132	.319
	Burimet njerëzore		.125		.042	.016
	Kultura organizative		.112		.090	.021
	Implementimi i inovacionit		.110		.016	.005
	Qasja ndaj MHI		.133		.175	.195
Rasti i katërt: Kompani shërbimi me pronësi të huaj e të përbashkët	Konstante	79.5%	.107	4.958	.022	
	Struktura organizative		.139		.151	.280
	Stili i lidershipit		.119		.293	.016
	Burimet njerëzore		.103		.169	.004
	Kultura organizative		.117		.051	.662
	Implementimi i inovacionit		.124		.252	.047
	Qasja ndaj MHI		.117		.461	.000

a) Rasti i parë: Kompani prodhimi me pronësi Shqiptare

R² Square test R² =51.8 % - modeli është përfaqësues pasi variablat e pavarur të përzgjedhur shpjegojnë afërsisht 1/2 e ndryshimeve në nivelin e inovacionit.

Fisher test - Nga ANOVA kemi Fa = 4.458/0.0.630=7.079 ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit Fc gjejmë Fc (0.05, 6, 28) = 2.445

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

Ha: Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 7.079 > F_c(0.05, 6, 28) = 2.445$, H_0 bie poshtë. (Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0).

Ekuacioni i regresionit për rastin e parë është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 0.069 + 0.056 * \text{struktura organizative} + 0.425 * \text{stili i lidërsipit} + 0.109 * \text{kultura organizative} + 0.362 * \text{qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit}$$

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 4 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht struktura organizative, stili i lidërsipit, kultura organizative dhe qasja ndaj Modelit të Hapur të inovacionit, kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit me pronësi shqiptare.

b) Rasti i dytë: Kompani prodhimi me pronësi të huaj e të përbashkët

R² Square test $R^2 = 48.1\%$ - modeli është përfaqësues pasi variablat e pavaruar të përzgjedhur shpjegojnë afërsisht 1/2 e ndryshimeve në nivelin e inovacionit.

Fisher test - Nga ANOVA kemi $F_a = 5.376/0.696 = 7.719$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 50) = 2.286$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 7.719 > F_c(0.05, 6, 50) = 2.286$, H_0 bie poshtë. (Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0).

Ekuacioni i regresionit për rastin e dytë është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 0.108 + 0.536 * \text{stili i lidshipit} + 0.015 * \text{burimet njerëzore} + 0.367 * \text{implementimi i inovacionit}$$

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 3 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht stili i lidshipit, Burimet njerëzore dhe implementimi i inovacionit kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të prodhimit me pronësi të huaj ose të përbashkët.

c) Rasti i tretë: Kompani shërbimi me pronësi Shqiptare

R² Square test – $R^2 = 63.4\%$, modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Niveli i inovacionit)

Fisher test – Nga ANOVA kemi $F_a = 1.857/0.586 = 3.168$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 57) = 2.262$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 3.168 > F_c(0.05, 6, 57) = 2.262$, H_0 bie poshtë. Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0.

Ekuacioni i regresionit për këtë rast është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 0.055 + 0.042 * \text{burimet njerëzore} + 0.090 * \text{kultura organizative} + 0.016 * \text{implementimi i inovacionit}$$

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 3 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht burimet njerëzore, kultura organizative dhe procesi i implementimit të inovacionit kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në kompanitë e mëdha të shërbimit me pronësi shqiptare.

d) Rasti i katërt: Kompani shërbimi me pronësi të huaj e të përbashkët

R^2 Square test – $R^2 = 79.5\%$ dhe kështu modeli i variablave të përzgjedhur është përfaqësues dhe shpjegon variablin e varur Y (Niveli i inovacionit).

Fisher test – Nga ANOVA kemi $F_a = 4.079/0.823 = 4.958$ ndërsa në tabelën e vlerave të koeficientit F_c gjejmë $F_c(0.05, 6, 71) = 2.230$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

H_a : Të paktën njëri nga koeficientët β është i ndryshëm nga 0.

Nga llogaritjet kemi që $F_a = 4.958 > F_c(0.05, 6, 71) = 2.230$, H_0 bie poshtë. Të paktën njëri nga koeficientët beta është i ndryshëm nga 0.

Ekuacioni i regresionit për këtë model është si vijon:

$$\text{Niveli i inovacionit} = 0.022 + 0.293 * \text{stili i lidershipit} + 0.169 * \text{burimet njerëzore} + 0.252 * \text{implementimi i inovacionit} + 0.461 * \text{qasja ndaj modelit të hapur të inovacionit}$$

- H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.
- H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

H_0 bie poshtë dhe H_a vërtetohet pasi 4 nga 6 faktorët e brendshëm organizativ, konkretisht stili i lidërshipt, burimet njerëzore, procesi i implementimit të 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.

5.4 Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit & testimi i hipotezave

Pasi kemi analizuar në këtë mënyrë të gjitha regresionet e mësipërme, mund të diskutojmë lidhur me testimin e dy hipotezave fillestare të këtij studimi. Përderisa një ose më shumë faktorë të brendshëm organizativ rezultuan shpjegues të nivelit të inovacionit në secilin prej katër rasteve të përfshira në studim (pavarësisht mënyrës/indiktorit të matjes së nivelit të inovacionit), atëherë mund të themi se këta faktorë ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri. Gjithashtu, faktorët ndryshojnë në varësi të pronësisë së kompanisë dhe llojit të aktivitetit të saj.

- ☒ *H_0 : Faktorët e brendshëm organizativ NUK ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.*
- ✓ *H_a : Faktorët e brendshëm organizativ ndikojnë në masë të konsiderueshme mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.*
- ☒ *H_0 : Influenca e faktorëve të brendshëm organizativ që ndikojnë mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri NUK ndryshon në varësi të pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë.*
- ✓ *H_a : Influenca e faktorëve të brendshëm organizativ që ndikojnë mbi nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri ndryshon në varësi të pronësisë dhe llojit të aktivitetit të kompanisë.*

Si përfundim, bazuar në rezultatet e modeleve të mësipërme të regresionit, mund të themi se në të gjitha rastet, H_0 bie poshtë dhe vërtetohet H_a .

Tabela Nr. 26 - Përmbledhje e rezultateve të analizës së regresionit (Mënyrat I-IV)

Rastet e përfshira në studim	Mënyrat e matjes së Nivelit të inovacionit ⁷	Ekuacionet e regresionit ⁸
Rasti i I-rë: Kompani prodhimi Shqiptare	M 1	$\underline{NI} = 0.195 + 0.243 * SO + 0.379 * KO + 0.258 * II + 0.292 * MHI$
	M2	$\underline{NI} = 0.149 + 0.271 * SO + 0.245 * KO + 0.310 * II + 0.058 * MHI$
	M3	$\underline{NI} = 2.491 + 0.370 * SO + 0.021 * BNJ + 0.360 * II$
	M4	$\underline{NI} = 0.069 + 0.056 * SO + 0.425 * SL + 0.109 * KO + 0.362 * MHI$
Rasti i II-të: Kompani prodhimi e huaj/e përbashkët	M 1	$\underline{NI} = 0.101 + 0.023 * SL + 0.062 * KO + 0.035 * MHI$
	M2	$\underline{NI} = 0.075 + 0.272 * SO + 0.017 * SL + 0.200 * MHI$
	M3	$\underline{NI} = 2.171 + 0.175 * SO + 0.148 * KO$
	M4	$\underline{NI} = 0.108 + 0.536 * SL + 0.015 * BNJ + 0.367 * II$
Rasti i III-të: Kompani shërbimi Shqiptare	M 1	$\underline{NI} = 0.121 + 0.046 * BNJ + 0.137 * KO + 0.119 * MHI$
	M2	$\underline{NI} = 0.119 + 0.150 * BNJ + 0.055 * KO$
	M3	$\underline{NI} = 2.265 + 0.317 * SL + 0.191 * BNJ + 0.068 * MHI$
	M4	$\underline{NI} = 0.055 + 0.042 * BNJ + 0.090 * KO + 0.016 * II$
Rasti i IV-të: Kompani shërbimi e huaj/ e përbashkët	M 1	$\underline{NI} = 0.022 + 0.256 * BNJ + 0.040 * MHI$
	M2	$\underline{NI} = 0.096 + 0.283 * BNJ + 0.358 * MHI$
	M3	$\underline{NI} = 2.523 + 0.082 * SL + 0.039 * BNJ + 0.052 * II$
	M4	$\underline{NI} = 0.022 + 0.293 * SL + 0.169 * BNJ + 0.252 * II + 0.461 * MHI$

⁷ **Mënyra e I-rë:** Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Numri i ideve, koncepteve të reja inovatore; **Mënyra e II-të:** Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Numri i projekteve për R&D dhe Inovacion; **Mënyra e III-të:** Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Shpenzimet për R&D dhe Inovacion, si % ndaj shitjeve; **Mënyra e IV-të:** Niveli i inovacionit, i matur përmes indikatorit: Numri i personave që merren me inovacion

⁸ **NI** = Niveli i inovacionit; **SO** = Struktura organizative; **KO** = Kultura organizative; **SL** = Stili i lidërshiptit; **BNJ** = Burimet njerëzore; **II** = Implementimi i inovacionit; **MHI** = Qasja ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit

KAPITULLI VI: DISKUTIME, KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

6.1 Diskutimi i gjetjeve kryesore të studimit dhe rekomandimet përkatëse

Në këtë kapitull të fundit do të diskutojmë në mënyrë më të detajuar disa prej gjetjeve dhe rezultateve kryesore të këtij studimi. Diskutimi do të jetë i ndarë në dy pjesë kryesore. Në pjesën e parë do të diskutohen rezultatet më të rëndësishme të analizës descriptive, të cilat kanë dhënë dhe panoramën e parë të gjëndjes së nivelit të inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri. Pjesa e dytë e diskutimit do të fokusohet tek rezultatet e analizës së regresionit dhe do të ketë karakter krahasues, duke u fokusuar tek ndryshimi i faktorëve kushtëzues të inovacionit në varësi të llojit të aktivitetit kryesor të kompanisë (prodhim/shërbim), si dhe pronësisë së saj (shqiptare/ e huaj ose e përbashkët). Çdo pjesë e diskutimit do të paraprihet nga disa pyetje specifike, të cilat do të bëjnë të mundur strukturimin e tij.

a) Diskutim mbi gjetjet e analizës deskriptive

Çështja e parë që vlen të diskutohet ka të bëjë me faktin se, si dhe sa investojnë kompanitë e mëdha në vlerësimin e opinionëve të konsumatorëve dhe menaxhimin e rezistencës së tyre ndaj inovacioneve në organizatë? Kujtojmë këtu se, në bazë të rezultateve të studimit, vetëm 24% e menaxherëve të përfshirë në studim janë shumë dakord ose plotësisht dakord me pohimin se organizata e tyre mbledh në mënyrë rutinë opinionet e konsumatorëve. Ndërkohë që 54 % e tyre janë pak ose aspak dakord me këtë pohim. Menaxhimi i rezistencës konsumatore ndaj inovacioneve në organizatë përbën në ditët e sotme një sfidë të vërtetë edhe për kompanitë më të suksesshme të biznesit ndërkombëtar. Dhe sfida nuk qëndron shumë tek bindja për të pranuar atë që

konsiderohet “e re” në biznes, sesa tek heqja dorë prej asaj që konsiderohet “e vjetër” apo “jo bashkëkohore”.

Të sjellësh inovacion do të thotë të marrësh përsipër një risk shumë të lartë dhe në shumicën e rasteve, ky risk lidhet me pëlqimin ose mospëlqimin e mallit apo shërbimit të ri nga konsumatorët. Nëse një inovacion dështon për arsye të mjedisit të jashtëm të organizatës, faktori kryesor rezulton të jetë rezistenca konsumatore e bërë ndaj këtij inovacioni (Ram & Sheth 1989). Kjo rezistencë mund të jetë rezultat i ndryshimit që shkakton inovacioni në status-quonë e konsumatorëve ose dhe për faktin se, ky inovacion mund të konfliktuojë me strukturën e besimit dhe kulturën e përgjithshme të konsumatorëve.

Gourville (2005) ka pohuar se “është një tendencë tipike e qenieve humane përpjekia për të ruajtur një status-quo të qëndrueshme, në vend që të adoptojnë sjellje të reja”. Për ta fokusuar diskutimin në kontekstin shqiptar të biznesit, mos marrja në konsideratë e opinioneve konsumatore, si dhe mungesa e analizave periodike të rezistencës së tyre ndaj një produkti apo shërbimi inovator, nuk përbën në vetvete një zgjidhje të sfides së menaxhimit të rezistencës konsumatore, por më tepër nxit thellimin e kësaj rezistence. Një situatë e tillë do të shkaktonte një nivel të ulët implementimi të inovacionit në organizatë.

E lidhur shumë ngushtë me menaxhimin e rezistencës konsumatore është edhe çështja e dytë që do të diskutohet, lloji i inovacionit që aplikohet më shpesh në organizatë, inovacion i pjesshëm apo inovacion radikal. Rezultatet e studimit tregojnë se 75.6% e produkteve inovatore janë të reja vetëm për kompaninë ose tregun vendas, por jo të reja për tregun ndërkombëtar. Kjo nënkupton se lloji i inovacionit që dominon në kompanitë e mëdha shqiptare është inovacion i pjesshëm dhe jo inovacioni radikal. Në

pamje të pare, ky është një rezultat negativ për kompanitë e mëdha shqiptare, pasi kapaciteti i tyre konkurrues përmirësohet në masë të ndjeshme, në rast se ato i japin prioritet inovacionit radikal kundrejt atij të pjesshëm. Kjo për faktin e thjeshtë se, një inovacion i tillë do të rriste kapacitetet konkurruese të firmës në nivel ndërkombëtar. Por nga ana tjetër, rezistenca konsumatore ndaj një inovacioni radikal është shumë më e madhe sesa rezistenca konsumatore ndaj një inovacioni të pjesshëm. Për rrjedhojë, edhe menaxhimi i kësaj rezistence, në rastin e inovacioneve radikale, do të përbënte një proces relativisht të vështirë dhe kompleks (Calantone, Chan, and Cui 2006).

Parë në këndvështrimin pozitiv, dominimi në kompanitë e mëdha shqiptare i inovacionit të pjesshëm, nënkupton mundësi më të shumta për këto kompani, që ta menaxhojnë më lehtë dhe më suksesshëm rezistencën konsumatore. Pra, sërish nënvlerësimi i kësaj rezistence është i pajustificueshëm, për sa kohë konsumatori shqiptar, në shumicën e rasteve, përballet me inovacione të pjesshme. Këto të fundit kanë ekzistuar prej kohësh në vende më të zhvilluara se Shqipëria, dhe ekzistenca e inovacioneve të tilla, edhe pse nuk është shfrytëzuar më parë, është njohur falë rrjeteve sociale, lëvizjes së lirë dhe rrjedhjes së shpejtë të informacionit.

Sa i përket prirjes së kompanive të mëdha në Shqipëri për të adoptuar më tepër inovacionin e pjesshëm (gradual), në vend të atij radikal, kjo është deri diku në përputhje me tendencën e kompanive të mëdha globale, të cilat në shumicën e rasteve, siç pohon DLittle (2014), bëjnë të njëjtën gjë. Pra, edhe pse janë në dijeni që inovacioni radikal sjell sukses më të shpejtë dhe më afatgjatë, kostot e larta dhe risku më i madh që mbart në vetvete një lloj i tillë inovacioni, bën që pjesa më e madhe e kompanive të mëdha, të mos e kenë prioritet këtë lloj inovacioni. Megjithatë, parashikimet e studimeve të DLittle dhe Global Innovation Excellence Study pohojnë se, deri në vitin

2020 kompanitë më të mëdha në botë do ta kenë domosdoshmëri të suksesit të tyre në treg, investimin në inovacionin radikal. Sipas të njëjtit burim, aktualisht kompanitë më të suksesshme në botë harxhojnë minimalisht 1/3 e buxhetit të R&D-së së tyre vetëm për inovacion radikal. Në të njëjtën linjë duhet të ecin edhe kompanitë e mëdha në Shqipëri.

Por që kjo të ndodhë, fillimisht kërkohet një mbështetje e plotë menaxheriale ndaj vizionit për inovacion radikal, si dhe një mbështetje konkrete e tyre ndaj liderave të inovacionit në organizatë. Së dyti, kërkohet krijimi i një 'ekosistemi inovacioni' në të cilin idetë mbi inovacionin të diskutohen hapur dhe në bashkëpunim me të tjerët, duke iu dhënë zgjidhje problemeve më thelbësore të biznesit. Gjithashtu, kërkohet ridizenjimi i proceseve të inovacionit dhe sigurimi i burimeve të posaçme për ide dhe inovacione radikale. Shembulli më i mirë i inovacionit radikal është "Stage IV- InnovatorCO" një kompani inxhinjeringu, lider në botë, ku më shumë se gjysma e buxhetit të R&D-së në këtë kompani shkon çdo vit në funksion të inovacionit radikal.

Pyetja që lind natyrshëm në këtë rast është se, a munden kompanitë shqiptare të cilat kanë akoma nivele të moderuara të inovacionit gradual (të pjesshëm), ta kapërcejnë këtë hap dhe të fillojnë të mendojnë për inovacion radikal? Apo mos ndoshta është më e nevojshme të përmirësojnë fillimisht parametrat e përgjithshëm të inovacionit në përgjithësi, dhe pastaj të fillojnë procesin seleksionues ndërmjet llojeve të ndryshme të inovacionit?

Një tjetër element që vlen të diskutohet nga rezultatet e analizës deskriptive është paqartësia që duket se ekziston, tek menaxherët e përfshirë në studim, sa i përket dallimit ndërmjet koncepteve shpikje, inovacion dhe teknologji. Konkretisht, 73% e menaxherëve të përfshirë në studim janë shumë ose plotësisht dakord me idenë se

inovacioni dhe shpikja janë e njëjta gjë. Gjithashtu, 66% e tyre mendojnë se, të flasësh për inovacion nënkupton të flasësh për risi teknologjike. Në fakt, as pohimi i parë dhe as i dyti nuk qëndrojnë. Së pari, si inovacioni, ashtu edhe shpikja mund të jenë si teknologjike, ashtu edhe joteknologjike. Së dyti, shpikja nënkupton sjelljen e një ideje të re, për herë të parë në botë e cila, vetëm nëse vihet në zbatim dhe sjell vlerë të shtuar për organizatën dhe shoqërinë në tërësi, mund të marrë statusin e inovacionit. Nga ana tjetër, inovacioni mund të jetë radikal (i plotë) ose gradual (i pjesshëm) ndërkohë që shpikja konsiderohet e tillë vetëm nëse përbën 100% risi (Orloff, 2006).

Pyetjet që shtrohen në këtë rast për diskutim janë: Së pari, nëse një paqartësi e tillë shfaqet tek kompanitë e mëdha, dhe më të suksesshme në vend, çfarë mund të ndodhë në kompanitë e vogla dhe të mesme lidhur me të njëjtën çështje? Dhe së dyti, a mund të ketë ky fakt lidhje me nivelin e ulët të inovacionit në organizatat e mëdha në Shqipëri? Arsyet e paqartësisë mes termave mund të jenë nga më të ndryshmet, të mos qenurit në kontakt me literaturën e fushës, mungesa e bashkëpunimit me universitetet dhe sferën akademike në përgjithësi, fokusi tradicional tek një tip inovacioni siç është inovacioni teknologjik etj.

Megjithatë, kjo lloj paqartësie nuk besoj se ka ndikim të drejtpërdrejtë në nivelin e inovacionit në organizatë, të paktën jo për ato kompani me pronësi të huaj ose të përbashkët, të cilat në misionin, vizionin dhe strategjinë e tyre, i kanë të qartësuar ashtu siç duhet këto terma. Në çdo situatë tjetër, paqartësia në këto koncepte mund t'i orientojë investimet e organizatës në drejtim të gabuar, ose të paktën, mund të jetë një arsye më shumë që organizata të mos arrijë nivele të kënaqshme inovacioni.

Burimi i informacionit që shfrytëzojnë kompanitë e mëdha në Shqipëri në funksion të inovacionit të tyre është një tjetër tregues (jo lehtësisht i matshëm) që parashikon deri

diku ecurinë dhe suksesin e inovacionit në organizatë. Që në vitin 2003 kur Chesbrough solli për herë të parë në vëmendje Modelin e Hapur të Inovacionit (duke renditur arsyet se pse ky model do të ishte më i përshtatshëm për biznesin, sesa Modeli i Mbyllur i Inovacionit, i aplikuar deri në atë kohë), tendenca e kompanive të mëdha në botë është që të mos fokusohen vetëm në burimet e brendshme të inovacionit, por edhe në burimet e jashtme. Rezultatet e studimit tregojnë se, vetëm 32% e menaxherëve të përfshirë në studim e konsiderojnë burimin e brendshëm të informacionit si jo parësor ndërkohë që, pjesa tjetër e vlerësojnë këtë burim informacioni si më të rëndësishmin për inovacionin në kompani.

IBM, Procter& Gamble etj., janë vetëm disa prej shembujve të suksesshëm të kompanive të mëdha në botë që kanë implementuar parimet e Modelit të Hapur të Inovacionit. Pavarësisht se ky model është përballur me shumë kritika, sërish ai mbetet një ndër faktorët më domethënës dhe shpjegues të nivelit të ulët të inovacionit në organizatat e mëdha në vendin tone (bazuar në rezultatet e analizës së regresionit). Në vijim të këtij kapitulli do të diskutohen më në detaje avantazhet që mund të sjellë implementimi i parimeve të Modelit të Hapur të Inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri.

Interesante janë edhe rezultatet sa i përket tipit të inovacionit në të cilin investojnë më tepër kompanitë e mëdha në Shqipëri. Në top-list janë investimi në inovacion për menaxhimin e burimeve njerëzore si dhe inovacionet në marketing. Në 50 kompanitë më inovatore në botë për vitin 2014, publikuar nga Forbes (2014), bëjnë pjesë kompani të cilat fokusin kryesor të tyre nuk e kanë në këto dy lloje inovacionesh. Metodologjia që ndjek Forbes, për të bërë renditjen e kompanive më inovatore në botë, konsiston në përlllogaritjen e asaj që ata e quajnë ‘*Innovation Premium*’, e cila përlllogaritet duke

projektuar të ardhurat e kompanisë nga bizneset e saj ekzistuese krahsuar me NPV (net present value) e flukseve monetare (cash flow).

Në këtë mënyrë, vlera bazë e bizneseve ekzistuese krahasohet me vlerën aktuale të ndërmarrjes. Kompanitë me vlerën aktuale të ndërmarrjeve më të lartë se vlera bazë kanë krijuar “Innovation Premium” në çmimin e tyre të aksioneve. Kujtojmë këtu Apple, kompania e parë më inovatore në botë për vitin 2014, apo Google që klasifikohet i dyti, Samsung (i treti) e kështu me rradhë, investimin e tyre kryesor e kanë në produktet (mallra apo shërbime) që ato ofrojnë dhe më pak fokus në investimet për inovacion në marketing apo Burime Njerëzore. Të pyetur rreth arsyeve të suksesit të tyre, 75% e CEO-ve të këtyre kompanive kanë pohuar se inovacioni përbën një nga tre prioritetet kryesore të kompanisë.

Fokusimi i kompanive të mëdha shqiptare në një osë dy tipe inovacioni, në njëfarë mënyrë është një tregues i drejtpërdrejtë i nivelit të ulët të inovacionit në to. Domosdoshmëria për të hyrë suksesshëm në tregun ndërkombëtar, shton presionin ndaj tyre për të zgjeruar llojshmërinë e inovacioneve, në mënyrë të veçantë, fokusi duhet të jetë tek inovacioni në produktet (mallra & shërbime) që ofrojnë dhe më pas tek marketimi i tyre.

Ndërkohë, orientimi i inovacionit drejt menaxhimit më të mirë të burimeve njerëzore, është një fakt pozitiv që duhet vlerësuar, pasi në ekonominë e dijes, burimet njerëzore shikohen si faktori kryesor i suksesit, ose dështimit të një kompanie. Megjithatë, edhe këtu ka një mospërputhje ndërmjet investimit të kompanisë në inovacion të burimeve njerëzore nga njëra anë, dhe rezultatit të analizës së regresionit, ku, sipas kësaj të fundit, burimet njerëzore të kompanive të mëdha në Shqipëri janë një

nga faktorët shpjegues të nivelit të inovacionit në organizatë. Një nga arsyt mund të jetë dështimi i implementimit me sukses të këtyre inovacioneve në MBNJ.

Për të vijuar më tej me diskutimin, shpeshherë mund të konsiderohet investimi financiar në inovacion, si i lidhur drejtpërdrejt më nivelin e inovacionit të kompanisë. Në fakt, ka plot kundër shembuj për këtë. Mjafton të kujtojmë këtu rastin e dy kompanive Apple dhe Samsung. E para për vitin 2014 ka investuar \$4.5Bilion për R&D dhe Inovacion, ndërkohë që Samsung ka investuar plot \$13.4Bilion. Samsung edhe pse ka investuar dyfishin e Apple në inovacion, renditet në vend të katërt në listën e kompanive më inovatore në botë, kurse Apple renditet e para. Ndërkohë që 10 kompanitë më inovatore në botë renditen: Apple, Google, Amazon, Samsung, Tesla Motors, 3M, General Electric, Microsoft, IBM dhe Procter&Gamble, nga ana tjetër, kompanitë që për vitin 2014 kanë investuar më tepër në inovacion janë: Volkswagen (\$13.5Bilion), Samsung (\$13.4Bilion), Intel (\$10.6Bilion), Microsoft(\$10.4Bilion), Roche (\$10Bilion), Novartis (\$9.9Bilion), Toyota (\$9.9Bilion), Johnson & Johnson (\$8.2Bilion), Google (\$8Bilion) dhe Merck (\$7.5Bilion) (Strategy&, 2015).

Për rastin e kompanive të mëdha në Shqipëri, një informacion kaq i detajuar sa i përket shumave konkrete të investuara gjatë këtyre viteve të fundit në R&D dhe inovacion ka qenë e pamundur të sigurohet, megjithatë, janë mbledhur rezultate të shumave të investuara në R&D dhe inovacion si përqindje ndaj shitjeve vjetore të kompanisë. Rezultatet e deklaruar prej vetë menaxherëve të kompanisë nuk janë dhe aq problematike. 44% e menaxherëve të përfshirë në studim kanë pohuar se 10-30% e parave të ardhura nga shitjet, gjatë tre-vjeçarit të fundit, kanë shkuar për projekte R&D dhe inovacion në organizatë. Kjo shifër është relativisht e kënaqshme, pa marrë në konsideratë suksesin (ose dështimin) e këtij investimi. Si përfundim, pavarësisht se

inovacioni ka kosto të larta, duket se nivelet e ulëta të inovacionit në kompanitë e mëdha në Shqipëri nuk janë si rezultat i mos-investimit në projekte inovacioni, por si rezultat i mos-menaxhimit të mirë të këtyre projekteve, për shkaqe të cilat do të diskutohen më në detaje në pjesën e dytë të këtij diskutimi.

b) Diskutim mbi gjetjet e analizës së regresionit

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.

Kujtojmë këtu që literatura dhe kuadri teorik i grupojnë faktorët e mjedisit të brendshëm organizativ që kushtëzojnë nivelin e zhvillimit të inovacionit në gjashtë kategori kryesore: struktura organizative, stili i lidërshipt, burimet njerëzore, kultura organizative, procesi i implementimit të inovacionit dhe qasja e organizatës ndaj Modelit të Hapur të Inovacionit. Ndërkohë, cilët prej këtyre gjashtë faktorëve, rezultojnë më problematikë në rastin e kompanive të mëdha të prodhimit me pronësi shqiptare që operojnë në vendin tonë, kompanitë e prodhimit me pronësi të huaj e të përbashkët, kompanitë shqiptare të shërbimit dhe së fundmi kompanitë e shërbimit me pronësi të huaj ose të përbashkët?

- *Problemi i parë lidhet me strukturën organizative*

Strukturat tradicionale të Weber-it, Fayol apo Taylor, mund të arrijnë efikasitetin 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 efikasiteti i organizatave të tilla rritet sa herë flitet për kompani që prodhojnë një ose pak produkte të standartizuara, 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 vendim-marrës, 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 performacën e kompanisë dhe aktivitetet e saj të inovacionit.

Pra, pak a shumë kërkohet ajo çfarë Mintzeberg (2003) e quan ‘adhocracy’, një strukturë organizative joformale, fleksibel 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 projektesh ad-hoc, dhe decentralizim të plotë të proceseve vendim-marrëse. 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 rezulton 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 joefiçente, 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 standarte, e cila ju kundërvihet pikërisht strukturave të ngurta dhe standartizimit organizacional?

Tendenca e shumë kompanive është që të shohin modelet që kanë funksionuar tek kompanitë e tjera dhe t'i aplikojnë tek kompania e tyre. Në fakt, mjedisi i brendshëm i çdo kompanie është shumë i ndryshëm dhe specifik, prandaj përvetësimi i modeleve strukturore të gatshme nuk besoj se do ta bënte një kompani më inovatore se më parë. Madje një veprim i tillë sipas (Hansen & Birkinshaw, 2007) mund të çonte në tkurrjen e inovacionit në organizatë.

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 formalizimi ose formalizim 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) Bashkëpunim 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 lidërsipit në organizatë*

Me lidërsip në këtë studim i jemi referuar procesit përmes të cilit një individ apo grup individësh krijon drejtimin, harmonizimin dhe angazhimin e duhur për punët e përbashkëta në organizatë. Në mënyrë të theksuar, stili i lidërsipit rezulton faktorë shpjegues i nivelit të inovacionit tek kompanitë e mëdha shqiptare (prodhim) si dhe tek kompanitë e huaja ose të përbashkëta (prodhim/shërbim) që operojnë në vendin tonë. Në periudhat e mëparshme, suksesi i një kompanie varej në mënyrë të drejtpërdrejtë nga strategjia e saj. Një strategji e mireformuluar dhe një planifikim i detajuar garantonin suksesin e organizatës dhe e bënin atë më konkurruese se të tjerat.

Por në ditët e sotme ku pasiguria dhe kompleksiteti janë thujse të pashmangshme për çdo organizatë, strategjia e mirë dhe planifikimi i kujdesshëm janë dy faktor të

rëndësishëm por që nuk mjaftojnë për ta çuar organizatën drejt suksesit. Për më tepër, mjafton të kujtojmë shprehjen “Culture Eats Strategy for Breakfast” për të kuptuar se sa e parëndësishme mund të jetë një strategji e mirë-formuluar por e aplikuar në një kulturë organizative të ngurtë dhe rezistente ndaj ndryshimit. Hallka ndërlidhëse në këtë rast ndërmjet strukturës, strategjisë, kulturës dhe inovacionit do të ishte një lidhësi kreativ në organizatë. Një lidhësi i fokusuar tek kreativiteti dhe inovacioni nënkupton së pari, një lider i cili në mënyrë individuale ose në grup duhet të jetë në kontakt me të reja dhe të nxisë aftësitë e të menduarit krijues dhe së dyti, më tepër sesa zhvillimi i aftësive për menaxhimin e kreativitetit, organizata duhet të krijojë një kulturë të lidhësit krijues (një klimë që nxit dhe pranon procesin krijues) (Horth & Vehar, 2014).

Diskutimi mbi stilin e lidhësit 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. Sfidë më e madhe që ekziston 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 vendimarrje, alternativë 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 abduktiv⁹, shtrimin sistematik të pyetjes ‘Çfarë ndodhë nëse...?’, mungesë totale varësie nga e kaluara pasi nuk ju referohet fare eksperiencave të mëparshme apo

⁹ Forma e të arsyetuarit që kalon nga vëzhgimi tek formulimi i një hipoteze që është përgjegjëse për vëzhgimin, me synim gjetjen e një shpjegimi. Sidoqoftë, në këtë lloj arsyetimi, premisa fillestare nuk garanton rezultatin përfundimtar.

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 lidërshtipin transformues.

Nëse këta indikatorë do të ishin marrë në konsideratë gjatë hartimit të pyetësorit për studimin e nivelit të inovacionit në biznesi, me siguri që lidërshtipi 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.

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 proklamim nga ana e tij të domosdoshmërisë për inovacion. Ky i fundit kërkon frymëzim dhe motivim, dhe jo mandatim apo urdhëra të prerë menaxherial nga lart-poshtë. Shkuarja drejt të menduarit me bazë inovacionin ju krijon mundësinë lideravë 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 kërkojë falje për diçka që mund të ketë shkuar keq,

sesa të kërkosh leje për diçka që mund të shkojë mirë'¹⁰. Stafi duhet motivuar të veprojë dhe të sjellë risi në organizatë, dhe jo të ketë frikë për çdo lëvizje të bërë, apo të kërkojë 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 lidërshit 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 korespondojnë me tre elementet kryesore të kulturës së organizatës.

Niveli i parë i ndryshimit duhet të fillojë nga simbolet. Ideja nuk është që ato të zhduken plotësisht, por nga ana tjetër, ato nuk duhen parë si diçka e ngurtë dhe e patjetërsueshme. Për shembull, uniformat e punonjësve, pavarësisht simbolit që mund të kenë në vetvete, nëse ato sjellin mungesë komoditeti për ta, kjo ndikon negativisht në aftësitë e tyre krijuese dhe inovatore.

Niveli i dytë i ndryshimit i referohet sjelljeve në organizatë, që në mënyrë të drejtpërdrejtë lidhen me kulturën e punës. Për shembull, sjelljet standarte dhe formale ndaj klientëve nuk janë të preferuara, edhe nëse ato përfshijnë mirësjellje të plotë ndaj

¹⁰ “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.

tyre. Klientët gjithnjë e më tepër kërkojnë komunikim joformal dhe përgjigje të individualizuara. Duke realizuar një sjellje të tillë ndaj tyre, mund të krijohen ura të rëndësishme komunikimi ndërmjet dy palëve, të cilat në vetvete mund të gjenerojnë ide të reja për organizatën. Është përgjegjësi e kësaj të fundit t'i përkthejë më pas këto ide në projekte konkrete inovacioni.

Niveli i tretë i ndryshimit nënkupton ndryshimin në mënyrën e të menduarit, të të ndjerit dhe të besimit. Ndryshimet në këtë nivel kanë vështirësi më të lartë, pasi sjellja sipas një mënyrë të caktuar edhe mund të të imponohet, por mënyra e të menduarit, apo të besuarit kërkon proces bindje dhe jo imponim nga drejtuesit e 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 nivel individ. Në këtë kuptim, ndryshimi duhet të fillojë nga ata individë që konstatohen se kanë influencë tek pjesa tjetër e grupit. Zakonisht janë liderat e grupeve të ndryshme në organizatë, të cilët janë në fokus të këtyre ndryshimeve, dhe më pas janë ata që e transmetojnë të 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 gjërë janë më të prirur për të bashkëpunuar dhe sjellë inovacion në organizatë, sesa punonjësit që mjaftohen me shoqërinë e kolegëve të zyrës.

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 atëhere kur duhet dhe ashtu siç duhet. Oraret e ngurta i transformojnë punonjësit në makineri prodhimi dokumentash të pafundme, në mënyrë thuajse 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 liderave të oragnizatës 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-quonë 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 sëbashku, 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 të fundit në një moment mund të dështojnë.

Pavarësisht këtyre skemave që kanë në fokus të gjithë punonjësit e organizatës, pa përjashtim, një tjetër rol thelbësor i menaxherit të burimeve njerëzore konsiston në menaxhimin e talenteve brenda organizatës dhe të punonjësve me prirje të veçanta. Edhe pse kultura inovatore duhet të mishërohet tek të gjithë punonjësit, aftësinë për të gjeneruar ide inovatore, secili punonjës mund ta ketë të zhvilluar në nivele të ndryshme. Ata punonjës që e kanë më të zhvilluar këtë aftësi, kërkojnë motivimin dhe mbështetjen e plotë nga ana e organizatës. Megjithatë, këto talente duhen motivuar në mënyrë të atillë që t'i ndajnë idetë me të tjerët, dhe të operojnë në grupe pune të udhëhequra prej ideve të tyre. Në njëfarë mënyre, talenti i tyre duhet menaxhuar në funksion të lidershit të ardhshëm të kompanisë, i cili duhet të jetë gjithnjë i pakënaqur me status-quonë dhe të pretendojë për diçka më tepër.

Shpesh, vështirësia më e madhe e të paturit sukses gjatë sjelljes dhe imlementimit të një ideje inovatore në organizatë konsiston pikërisht në tendencën e stafit për të ruajtur status-quonë, 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 ju 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 imlementimit të mënyrës së re.

- Problemi i pestë, imlementimi i suksesshëm i inovacionit në organizatë

Një pjesë e madhe e kompanive nuk dështojnë gjatë procesit të gjenerimit të ideve inovatore por dështojnë në imlementimin e suksesshëm të tyre në organizatë. Imlementimi 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 ‘imlementim inovacioni’. Në shumicën e rasteve ndodh suksesshëm fenomeni i parë por organizata dështon tek i dyti, pra tek imlementimi 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 Iphonë 6-ës, ju vazhdoni dhe përdorni Iphone 4 apo 5, kjo do të thotë që ju keni dështuar në procesin e imlementimit 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 imlementimit të inovacionit janë

krijimi i klimës së duhur për implemëntimin 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 ju shtuar dy elementëve të modelit të parë edhe këto elemente të rëndësishme për implemëntimin e inovacionit: mbështetjen menaxheriale, disponueshmërinë e burimeve financiare si dhe politikat dhe praktikrat e duhura për implemëntimin e inovacionit në organizatë.

Këtyre tentativave të para për të përcaktuar faktorët që kushtëzojnë implemëntimin e suksesshëm të inovacionit në organizatë ju shtuan në vijim edhe kontribute të autorëve të tjerë, siç ishte rasti i Murray & Blackman (2006) të cilët pohuan se përveç këtyre faktorëve të përmendur më sipër, rëndësi shumë të veçantë në procesin e implemëntimit të inovacionit luan arkitektura sociale apo mjedisi social brenda organizatës. Kjo, sipas tyre, realizohet falë ekzistencës së komuniteteve të dijes apo të njohurive në organizatë, kanaleve ndër-departamentarizues, si dhe ndarjes së njohurive ndërmjet tyre. Në këtë këndvështrim, transferimi i njohurive merr një rëndësi të veçantë në suksesin e implemëntimit të inovacionit.

Ndërkohë, Coates & Bals (2013) kanë bërë një përmbledhje dhe grupim të të gjithë faktorëve që kushtëzojnë implemëntimin e suksesshëm të inovacionit në organizatë. Në kategorinë e parë bëjnë pjesë *faktorët organizacional*: kulturë organizative që vlerëson inovacionin, hapja e kompanisë ndaj inovacioneve të jashtme, vendosmëria e kompanisë për të qenë gjatë gjithë kohës në proces të mësuari ‘learning organization’, cilësia dhe niveli i përdorimit të sistemit të menaxhimit të njohurive, cilësia dhe niveli i përdorimit të teknologjisë, niveli i trajnimeve të stafit në funksion të implemëntimit të inovacionit

si dhe niveli i shpërblimeve (materiale dhe jomateriale) të disponueshme në rast implementimi me sukses të inovacionit.

Kategoria e dytë e faktorëve përfshin *faktorët menaxherial* si: qartësia e qëllimeve të projektit të ri inovator, ku çdo anëtar i grupit të ketë të qartë rolin e vet, rregullsia në takimet e grupit të punës së projektit për të vlerësuar progresin e bërë në projekt, afatet kohore të vëna në dispozicion për të eksperimentuar dhe implementuar inovacionin në organizatë, efektiviteti i kanaleve të komunikimit që diskutojnë çështjet lidhur me projektin, niveli i menaxherëve ‘buy-in’¹¹ përgjatë gjithë projektit, niveli i motivimit të grupit të projektit, tërësia e shkëmbimeve me partnerët e jashtëm, me synim transferimin e njohurive si dhe koha e shpenzuar në bashkëbisedime dhe takime të drejtpërdrejta, informale, me partnerët e jashtëm lidhur me projektin inovator.

Kategoria e tretë dhe e fundit përfshin *grupin e faktorëve të lidhur me skuadrën*/ grupin e punës së projektit si për shembull: niveli i njohurive dhe ekspertizës së anëtarëve të skuadrës mbi këtë inovacion, njohuritë, ekspertiza dhe eksperiencat specifike të anëtarëve të skuadrës lidhur me implementimin e inovacionit në fjalë, aftësitë menaxheriale të anëtarëve të skuadrës, kryqëzimi i funksioneve dhe aftësive tekniko-biznesore ndërmjet tyre, niveli i networkut dhe bashkëpunimit të skuadrës, niveli i përkushtimit dhe angazhimit të anëtarëve të skuadrës ndaj këtij inovacioni, shkalla e novatorizmit të anëtarëve të projektit në kuptimin e gadishmërisë së tyre për të punuar me inovacion dhe sfida të reja, dhe së fundmi përshtatshmëria dhe fleksibiliteti i skuadrës për të punuar në një mjedis ambiguiteti të implementimit të inovacionit (Poaty: 134).

¹¹ Buy-in managers nënkupton një menaxher ose grup menaxhimi nga jashtë kompanisë, shton nivelin e nevojshëm të financave, e blen atë dhe bëhet menaxheri i ri i kompanisë.

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 elementë 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 dhe 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 përmbyllëse 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.

Që në vitin 2006 kur Henry Chesbrough, në bashkëpunim me dy autorë të tjerë, Vanhaverbeke dhe West, përmbledhën në një libër voluminoz (botim i Oxford University Press) të gjithë argumentet e tyre pro qasjes së Modelit të Hapur të Inovacionit, ka patur shumë reagime, diskutimet, vërejtje, vlerësime dhe kritika rreth propozimeve të tyre. Pavarësisht se ky libër erdhi si produkt i një bashkëpunimi ndërmjet këtyre tre autorëve, Chesbrough njihet si babai i Modelit të Hapur të Inovacionit, pasi kontributi i tij në këtë drejtim ka filluar disa vite përpara publikimit të këtij libri.

Gjithsesi, Modeli i Hapur i Inovacionit ka filluar të diskutohet pas viteve 2000, dhe në këtë pikpamje, është një qasje e re në rradhën e teorive dhe diskutimeve mbi inovacionin. Për këtë arsye, shpesh implementimi i kësaj qasje nga studiues apo kompani të ndryshme është parë më skepticism, kundërshtime dhe kritika, duke favorizuar implementimin e qasjes së hershme të inovacionit të mbyllur. Megjithatë, pavarësisht kritikave, disavantazheve dhe skepticizmit 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.

I rikthehemi dhe njëherë përkufizimit të inovacionit të hapur, të dhënë nga Chesbrough (2003), ku sipas tij, ky lloj inovacioni nënkupton “përdorimin e flukseve të qëllimshme, hyrëse dhe dalëse, të njohurive, me synim përsheptimin e inovacionit të brendshëm, si dhe zgjerimin e tregut për përdorim të jashtëm të këtij inovacioni. Firmat

mund dhe duhet të përdorin si idetë e jashtme, ashtu edhe ato të brendshme..., me synim hyrjen në treg dhe zhvillimin e inovacionit brenda tyre”. Pra në thelb të kësaj qasjeje qëndron ideja se dija e dobishme është e shpërndarë gjërësisht dhe se edhe organizatat më të afta të R&D duhet të identifikojnë burimet e jashtme të dijes, të lidhen dhe të përfitojnë prej tyre, si procese thelbësore të inovacionit në tërësi.

Janë të shumta arsyet se pse Modeli i Hapur i Inovacionit duhet aplikuar nga kompanitë e mëdha në vendin tonë. Së pari, ky model nuk e kushtëzon organizatën vetëm në burimet e brendshme të dijes, të cilat, duam apo nuk duam ne, janë tejet të kufizuara. Duke i trajtuar burimet e jashtme si shumë të rëndësishme për inovacionin në organizatë, i jep mundësinë dhe nxitjen e duhur kësaj të fundit për të qenë gjithmonë në kërkim të gjërave të reja. Së dyti, nuk e konsideron inovacionin si një produkt final të një mendje gjeniale brenda një organizate por e konsideron më tepër si një proces që zhvillohet në mënyrë të vazhduar, falë krijimit të networkut të duhur në funksion të tij, me pjesëmarrës të ndryshëm, brenda dhe jashtë organizatës.

Në këtë pikpamje, fuqizohet koncepti i modelit të biznesit të një organizate krahasuar me modelin e biznesit të një organizate tjetër. Një tjetër avantazh që sjell Modeli i Hapur i Inovacionit është nxitja e bashkëpunimit ndër-organizacional. Kjo do të përforconte konceptin e ‘Heliksit të Trefishtë’ dhe zhvillimin e qëndrueshëm, duke hedhur poshtë tashmë konceptin e monopolizimit të dijes. Në këtë rast, rëndësi nuk ka kush e sjell i pari idenë inovatore (pra origjina e idesë), por kush arrin ta komercializojë (ta shpërndajë) atë dhe të sjellë sa më shumë vlerë të shtuar për të gjithë. Pronësia Intelktuale nuk konsiderohet si pronë e patjetërsuar e një individi dhe nuk kontrollohet rreptësisht. Përkundrazi, ajo shikohet si burim përfitimi, dhe u lejohej të gjithë atyre që janë të interesuar ta marrin atë kundrejtë licensimit ose blerjes. Ndarja e riskut dhe

ndarja e kostove ndërmjet partnerëve që bashkëpunojnë për sjelljen e një inovacioni është një tjetër avantazh i rëndësishëm i Modelit të Hapur të Inovacionit.

Megjithatë, edhe kritikët ndaj këtij modeli kanë qenë të shumta, duke e konsideruar librin mbi Modelin e Hapur të Inovacionit më tepër si një ‘bestseller’ sesa si një studim që bazohet në fakte shkencore. Së pari thuhet se, shumë kompani mund të mos i vënë në aplikim parimet e modelit të hapur të inovacionit pikërisht për shkak të pengesave të ndryshme ligjore që mund të ekzistojnë sa i përket tejkalimit të kufijve të vetë kompanisë dhe bashkëpunimit me kompani të tjera (Jusko, 2009). Gjithashtu, ky model është kritikuar për kohëzgjatjen e përkthimit të idesë fillestare në projekt konkret dhe më pas në implementimin dhe vlerën e shtuar që sjell në organizatë, për mungesë origjinaliteti në theksimin e konceptit të bashkëpunimit dhe network-ut, duke pohuar se shembuj të implementimit të modelit të hapur të inovacionit kanë ekzistuar që në vitet 40’ (Mowery, 2009).

Një tjetër disavantazh i këtij modeli konsiderohet varësia që mund të krijojë kompania ndaj partnerëve të jashtëm. Fokusimi tek bashkëpunimi me partnerët nënvlerëson R&D e brendshme të vetë kompanisë së përfshirë në inovacionin e hapur. Gjithashtu, rritet niveli i formalizmit dhe mungesa e fleksibilitetit në vendimmarrje, për shkak të partneriteteve me palët jashtë organizatës. Problematike mbetet edhe mungesa e një seti indikatorësh të mirëpërcaktuar për matjet e këtij modeli.

Megjithatë, në fund të fundit, 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, shumë nga studimet e bëra pas viteve 2003 (periudha kur u diskutua për herë të parë ky model), duket se kritikant 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 pikpamje, kritikant 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. Kritikant ‘e thata’ në drejtim të saj, përveçse e dëmtojnë si qasje, nuk sjellin ndonjë progres të saj, për sa kohë nuk sjellin rekomandime konkrete të mënyrës se si kjo teori mund të përmirësohet në të ardhmen.

Pavarësisht se shembujt që sjell literatura sa i përket implementimit të qasjes së Modelit të Hapur të inovacionit i përkasin kryesisht sektorit të prodhimit, personalisht mendoj se kjo lloj filozofie i përshtatet më mirë sektorit të shërbimeve. Kjo për faktin e thjeshtë se, ky model është deri diku më i mundur të implementohet në sektorin e shërbimeve pasi në një mënyrë ose një tjetër, klienti është bashkë-krijues i vlerës së atij shërbimi. Në këtë pikpamje, në sektorin e shërbimeve (i cili zë edhe pjesën më të madhe të aktivitetit ekonomik në tërësinë e sektorëve ekonomik të vendit tonë), ekziston një përvojë e hapjes së organizatës ndaj mjedisit të jashtëm, sado e vogël qoftë ajo. Ajo çfarë nevojitet tashmë është që ky bashkëpunim të mos jete diçka e rastësishme, apo diçka e pashmangshme. Përkundrazi, kjo lloj hapje duhet parë si diçka e qëllimshme, si diçka e cila sjell risi dhe vlerë të shtuar për organizatën.

Është e rëndësishme të theksojmë faktin se, 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 e cila 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.

Nga ana tjetër, në rastin e kompanive të mëdha që operojnë në Shqipëri, kujtojmë këtu se 66% e menaxherëve e konsiderojnë koston e inovacionit si faktor themelor pengues në aktivitetet e inovacionit. Këto kompani, në mënyrë të ngjashme, investojnë pak në drejtim të inovacionit. Nëse shumat e investuara në inovacion nga ato do të ishin shumë të ndryshme nga njëra-tjetra, atëherë burimet financiare, me shumë gjasa do të ishin ndoshta njëri prej indikatorëve më të saktë (si input) të nivelit të inovacionit në organizatë.

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 vitesh 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 përqafimi 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.

6.2 Kontributet e studimit, limitet, & perspektiva e thellimit të tij në të ardhmen

Diskutimet rreth rëndësisë që ka sot inovacioni për zhvillimin e një vendi janë të shumta. Në mënyrë më specifike, rëndësia që ka inovacioni për suksesin dhe rritjen e kapaciteteve konkurruese të një kompanie është e padiskutueshme. Por kur flitet për inovacion, gjithmonë shembujt merren nga kompanitë më të suksesshme në botë të tilla si Apple, Samsung, Toyota etj, sepse ato janë shembujt që ofron pjesa më e madhe e literaturës që ne shfrytëzojmë. Në përpjekje për të ndryshuar sadopak këtë qasje të fokusit të studimit gjithnjë vetëm tek rastet e suksesit, ky studim është fokusuar në kompanitë e mëdha që operojnë në një vend të vogël në zhvillim, siç është Shqipëria. Në këtë kuptim, ky studim sjell disa kontribute të rëndësishme, me impakt afatshkurtër dhe afatgjatë, të cilat do t'i shërbejnë jo vetëm kompanive të mëdha që operojnë në vendin tonë, por edhe strukturave të larta vendim-marrëse, studiuesve shqiptar dhe atyre të huaj, etj.

Së pari, ky studim është ndoshta i pari në Shqipëri, që merr përsipër të analizojë gjëndjen e inovacionit në nivel biznesi në vendin tonë. Studimi i inovacionit në nivel nacional (makroekonomik) është objekt thuajse i përvitshëm i institucioneve të ndryshme kombëtare dhe ndërkombëtare, si Ministria e Ekonomisë, Ministri për Administratën Publike dhe Inovacionin, Banka Botërore, Forumi Ekonomik Botëror, etj. Por studimet e inovacionit në nivel biznesi në vendin tonë mungojnë. Në këtë kuptim, ky studim sjell një panoramë të përgjithshme të gjëndjes së R&D dhe inovacionit në kompanitë e mëdha që operojnë në vendin tonë.

Së dyti, përveç dhënies së një panorame të përgjithshme, studimi synon të analizojë mjedisin e brendshëm organizativ të këtyre kompanive, me synim identifikimin e faktorëve kryesorë të mjedisit të brendshëm organizativ që kushtëzojnë

zhvillimin e inovacionit në këto kompani. Në këtë kuptim, ky studim nuk ka karakter vetëm përshkrues, por hulumtues dhe analitik, duke synuar zbulimin e lidhjeve shkak-pasojë ndërmjet variablave të varur dhe të pavarur në organizatë.

Së treti, përmes këtij studimi kompanitë kanë mundësi të bëjnë një vlerësim të aktiviteteve të tyre të përditshme, duke theksuar edhe më fort ato aktivitete që përmirësojnë nivelin e inovacionit në to dhe duke korrigjuar ato aktivitete që mund të bëhen pengesë për zhvillimin e tij. Është tejet e rëndësishme për të ardhmen këtyre kompanive të mos kënaqen me status-quonë e tyre të momentit, të implementojnë brenda tyre filozofinë e hapjes së organizatës ndaj dijes, të forcojnë bashkëpunimin me partnerët në funksion të R&D dhe inovacionin, të motivojnë stafin e brendshëm për të sjellë inovacion, ta konsiderojnë klientin si bashkë-krijues të inovacionit në organizatë etj. Përqaftimi i kësaj lloj qasje nga ana e tyre, do t'i bënte ato më të suksesshme në periudhë afatgjatë dhe do të kishte më pak kosto për to.

Së katërti, ky studim ju vjen në ndihmë studiuesve shqiptarë dhe atyre të huaj, që të krijojnë një ide konkrete mbi gjëndjen e inovacionit në kompanitë e mëdha në vendin tonë, dhe mbi këtë bazë, të iniciojnë studime të reja më të thelluara në të ardhmen. Aktualisht ka një mungesë të theksuar të studimeve të inovacionit në biznesin shqiptar ndaj ky studim, përveç se nis hulumtimet në këtë drejtim, nxit edhe mundësinë për studime të tjera më të thelluara. Është shumë e rëndësishme për një vend në zhvillim si Shqipëria, që të bëhet pjesë e sa më shumë shembujve dhe debateve nga studiuesit e huaj dhe ata shqiptarë, qoftë edhe duke përmendur se çfarë nuk shkon ashtu siç duhet me inovacionin në kompanitë e mëdha në vendin tonë. Kjo për faktin e thjeshtë se duke u bërë pjesë e këtyre shembujve dhe këtyre debateve, do të merren edhe rekomandimet e duhura që mund të çojnë drejt zgjidhjes së problemeve ekzistuese.

Së *pesti*, përmes këtij studimi jepen ato incentivat e para të domosdoshmërisë së implementimit të Modelit të Hapur të Inovacionit nga kompanitë e mëdha në vendin tonë. Ky është një model i ri në teoritë dhe studimet e inovacionit, i përballur si me vlerësime, ashtu edhe me kritika të shumta. Ndoshta kjo është edhe një nga arsyet pse ky model i ka shpëtuar disi vëmendjes së studiuesve të biznesit në vendin tonë. Por ky model, me gjithë mangësitë e tij, ka disa avantazhe të padiskutueshme të cilat nxisin kompaninë drejt hapjes, bashkëpunimit, inovacionit dhe suksesit.

Së *gjashti*, ky studim tenton të japë një kontribut modest në drejtim të indikatorëve që masin nivelin e inovacionit në organizatë. Aktualisht, në listën e indikatorëve të brendshëm organizativ që masin nivelin e inovacionit në organizatë, nuk trajtohet ‘numri i ideve të reja si rezultat i bashkëpunimit me stakeholdersat’ si indikator më vete për të matur nivelin e inovacionit në organizatë. Në rast se ky indikator do të merrej në konsideratë, ndoshta do të ishte më e lehtë për të kuptuar tendencën e kompanisë për të investuar (jo vetëm financiarisht) në R&D dhe inovacion. Gjithashtu, rezultatet e studimit tregojnë se, financimi në inovacion nuk përbën më një tregues parësor të nivelit të inovacionit në organizatë dhe as një justifikim se kostot e larta të inovacionit pengojnë zhvillimin e tij. Rezultatet tregojnë se janë edhe faktorë të tjerë të brendshëm organizativ, po kaq të rëndësishëm, të cilët luajnë rol dhe kushtëzojnë zhvillimin e inovacionit në biznesin e madh në vendin tonë.

Së fundmi, në periudhë afatgjatë, në rast se rezultatet e këtij studimi merren në konsideratë, treguesit global të nivelit të përgjithshëm të inovacionit në vendin tonë do të përmirësoheshin ndjeshëm, do të përmirësohej aftësia konkurruese e kompanive të mëdha shqiptare brenda dhe jashtë vendit, si dhe do të nxitej niveli i bashkëpunimit ndërmjet aktorëve të ndryshëm të biznesit, qeverisë dhe universiteteve. Kujtojmë se ky

bashkëpunim krijon mundësinë dhe terrenin e duhur për inovacionin e qëndrueshëm dhe zhvillimin e qëndrueshëm, i cili përbën objektivin kryesor të çdo ekonomie të zhvilluar apo në zhvillim.

Pavarësisht kontributeve të mësipërme, ky studim është përballur me shumë vështirësi, të cilat në vetvete bëjnë që vetë studimi të jetë disi i limituar. *Së pari*, studimi fokusohet vetëm në kompanitë e mëdha në vendin tonë, ndërkohë që realisht, janë SME-të ato të cilat zënë pjesën më të madhe të sektorit të ekonomisë në Shqipëri. Por ky limit është rezultat i nivelit tejet të ulët të inovacionit në SME-të që operojnë në vendin tonë, fakt i cili ka bërë që studimi të orientohet drejt biznesit të madh në Shqipëri. Së dyti, në një pjesë të madhe të rasteve, bashkëpunimi me kompanitë e mëdha për mbledhjen e të dhënave ka qenë relativisht i vështirë. Një pjesë e mirë e të dhënave konsiderohen nga ana e tyre si konfidenciale dhe sigurimi i tyre është shpesh i vështirë, në mos i pamundur. Ky fakt ka bërë që një pjesë e pyetjeve në pyetësor të riformulohen, në mënyrë të theksuar, pyetjet që kishin të bënin me shumat financiare konkrete të investuar në R&D dhe inovacion.

Së treti, mungesa e studimeve paraprake në këtë drejtim ka vështirësuar realizimin e këtij studimi. Ka mungesë të theksuar të studimeve ekzistuese në lidhje me zhvillimin e inovacionit në Shqipëri, sidomos studime në nivel biznesi. Nga kjo pikëpamje vështirësohet mundësia e bërjes së një studimi krahasues. Së fundmi, kompanitë e mëdha që operojnë në vendin tonë akoma nuk kanë krijuar një traditë afatgjatë të investimit në inovacion dhe menaxhimit të tij, fakt i cili ka kushtëzuar deri diku instrumentat dhe indikatorët e këtij studimi.

Megjithatë, ky studim, pavarësisht limiteve të tij, nxit studimet vijuese në disa drejtime të rëndësishme: *Së pari*, studimet vijuese mund të thellohen më në detaje për të

analizuar faktorët që nxisin kompanitë e mëdha në vendin tonë të investojnë më shumë në një lloj inovacioni sesa në llojet e tjera. Së dyti, në të ardhmen, në mënyrë të ngjashme me këtë studim, mund të tentohet hulumtimi i nivelit të inovacionit në SME për të parë se cilët janë faktorët kushtëzues të nivelit të inovacionit në këto kompani, dhe sa ndryshojnë ata në krahasim me faktorët që kushtëzojnë nivelin e inovacionit në kompanitë e mëdha në vend? Së fundmi, sa të gatshme janë kompanitë që operojnë në vendin tonë për të përqafuar Modelin e hapur të inovacionit dhe cilët janë faktorët që kushtëzojnë implementimin e suksesshëm të kësaj qasjeje në biznes?

6.3 Konkluzione përfundimtare

Duke marrë si shtysë fillestare parametrat e Shqipërisë sipas Indeksit të konkurrueshmërisë Globale si dhe Indikesin Global të Inovacionit, ky studim ka patur 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, tipet 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 lidërshipt, 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. Sidoqoftë, pjesa më e madhe e faktorëve shpjegues të nivelit të inovacionit mbetet e pandryshuar në secilin prej katër rasteve të marra në studim.

Në mënyrë të përmbledhur mund të themi se, 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 lidërshipt, 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 lidërshipt, 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 epoken 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 fundëm por një gjendje e vazhdueshme mospajtimi me status-quonë e organizatës.

BIBLIOGRAFIA

- Acs, Z.J dhe Audretsch, D. B., (1987) 'Innovation, market structure and firm size', Review of Economics and Statistics, Nr. 69, f. 567-575
- Advisory Committee on Measuring Innovation in the 21st Century Economy. (2008). Innovation measurement: Tracking the state of innovation in the American economy. Report to the Secretary of Commerce.
- Agbim, K.C. (2013). The Impact of Organizational Structure and Leadership Styles on Innovation. Journal of Business and Management. 2278-487X. Volume 6, Issue 6.
- AISBL Report (2012). Making industry- university partnerships work: lessons from successful collaborations; Science|Business Innovation Board.
- Alberto G. Canen, Ana Canen, (2002)."Innovation management education for multicultural organisations: challenges and a role for logistics", European Journal of Innovation Management, Vol. 5 Iss: 2. f. 73 – 85
- Alexander, J.A; Weiner, B.J dhe Griffith, j. (2006). Quality Improvement and hospital financial performance. Journal of Organizational Behavior, 27(7), f. 1003-1029.
- Amabile, T.M. (1988). "A model of creativity and innovation in organisations", in Straw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), Research in Organisational Behaviour, Vol. 10, pp. 123-67, JAI Press, Greenwich, CT.
- Andrew, J. dhe H. Sirkin. (2007). Using the cash curve to discuss and discipline innovation investments. Strategy and Leadership 35:f.11–17.
- Armbruster, H., Kirner, E., Lay, G., Szejczewski, M. and Coriat, B., (2007). Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH). Ways to strengthen the empirical basis of research and policy. Fraunhofer-Institut für System-, European Commission.
- Arundel, A. (2007). Innovation survey indicators: What impact on innovation policy? Science, Technology, and Innovation Indicators in a Changing World: Responding to Policy Needs. OECD.
- Atrostic, B. K. (2008). Measuring U.S. innovation activity. Journal of Technology Transfer 33(2)
- Ayres, L. & Nalebuff, B. (2003). Why Not? How to Use Everyday Ingenuity to Solve Problems Big and Small. Harvard Business School Press
- Badawy, M.K. (1988), "How to prevent creativity mismanagement", IEEE Engineering Management Review, Vol. 16 No. 2, f. 60-68.
- Bagozzi, R. P. dhe Kyu-Hyun, L. (1999). "Consumer Resistance to, and Acceptance of, Innovations," Advances in Consumer Research, 26, f.218 – 225.
- Baldwin, J. R., Sabourin D., (2000) "Innovative activity in Canadian food processing establishments: the importance of engineering practices", International Journal of Technology Management, Vol. 20, No. 5/6/7/8, f. 511-527.
- Battelle. (2013). Global R&D funding forecast. f. 1-36

- Benhabib, J. & Spiegel, M. (2000). The role of financial development in growth and investment, *Journal of Economic Growth* 5, f. 341-360.
- Bessen, J. dhe Maskin, E. (2000) "Sequential innovation, patents and imitations". Massachusetts Institute of Technology.
- Biznes Albania (2011) Identifikimi i problemeve dhe barrierave që hasen nga biznesi në Shqipëri dhe përcaktimi i rrugëve për heqjen e tyre. GEER, Tiranë.
- Blair, M. dhe S. M. H. Wallman. (2001). *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Bloom, N., dhe Van Reenen, S. (2002). Patents, real options and firm performance. *Economics Journal* 7(4): 629–632. November.
- Boldrin, Michele, and David K. Levine. (2008). *Against Intellectual Monopoly*. Cambridge University Press.
- Booz Allen Hamilton (2007). Measuring innovation: identification of firm-specific data items that can enable comparisons and aggregation. Public Comment Submission to DoC Advisory Committee on Measuring Innovation in the 21st Century.
- Booz&Co (2013) The 2013 Global Innovation Study: Navigating the digital future
- Bosworth, B., and S. Collins, (2003). The empirics of growth: An update. Brookings Institution and Georgetown University.
- Brian S. Cumming, (1998),"Innovation overview and future challenges", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 Iss: 1 f. 21 - 29
- Buckler, S.A. (1997), "The spiritual nature of innovation", *Research-Technology Management*, March-April, f. 43-7.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burnside, R.M. (1990), "Improving corporate climates for creativity", in West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work*, Wiley, Chichester, f. 265-84.
- Calantone, Roger J., Kwong Chan, and Anna S. Cui (2006), "Decomposing Product Innovativeness and Its Effects on New Product Success," *Journal of Product Innovation Management*, 23, f.408-421.
- Caves, R. E., (1982) "Multinational enterprise and economic analysis", Cambridge University Press, Cambridge
- Central Intelligence Agency (2015) The world factbook publication. Marrë nga: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html> (Parë për herë të fundit me 15 Janar 2015)
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. dhe West, J. (2006) "Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation," Oxford: Oxford University Press
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coates, M. dhe Bals, L. (2013) External Innovation Implementation Determinants and Performance Measurement: A Case Study from the Pharmaceutical Industry. *Technology and Investment Journal*, Nr.4, f.131-143

-
- Cohen, W.M. (1995), "Empirical studies of innovative activity", in Stoneman, P. (Ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Blackwell, Oxford.
- Corrado, C., C. Hulten, dhe D. Sichel, (2006). *Intangible Capital and Economic Growth*. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research.
- Corrado, Carol. (2008). *Workshop on Developing a New Research Data Infrastructure for the Study of Organizations and Innovation*. Workshop Report. New York: The Conference Board.
- Damanpaur, F. (1991a) organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34 (3), f. 555-590.
- Daniel Arias-Aranda, Beatriz Minguela-Rata, Antonio Rodríguez-Duarte, (2001), "Innovation and firm size: an empirical study for Spanish engineering consulting companies", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4 Iss: 3 f. 133 – 142
- Department of Trade and Industry (1998). *Our Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy*, London, The Stationery Office.
- Doing Business (2014). *Understanding Regulations for Small and Medium size Enterprises*. World Bank, 11 Edition.
- Dutta, S. (2012). *The Global Innovation Index 2012: INSEAD and WIPO*
- D.Little, A. (2014) *Transformation by Radical Innovation*, marrë nga: http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/TIM_2014_Transformation_by_Radical_Innovation.pdf (Parë për herë të të fundit me 10/10/2014).
- Earl, L., F. Gault, dhe M. Bordt. (2004). *Summary: Meeting on commercialization measurement, indicators, gaps and frameworks*, Ottawa. Statistics Canada.
- Edquist, D. (1997). *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organisations*, London, Pinter.
- Edvinsson, L. (1997). *Developing intellectual capital at Skandia*. *Long Range Planning* 30: f. 366–373.
- Eisenhardt, K.M. dhe Martin, J.A. (2000) 'The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy', in Foray, D. and Lundvall, B.-A. (eds) *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy*, OECD, Paris.
- Enkel, E., Gassman, O. & Chesbrough, H. (2009) *Open R&D and Open Innovation: exploring the phenomenon*, *R&D Management*, Vol. 39, No. 4, f. 311-316.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). 'The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode2" to a Triple Helix of university–industry–government relations'. *Research Policy*, Vol. 29, f. 109–123.
- European Commission. (2008). *Science, Technology, and Innovation in Europe*. Eurostat Pocketbooks.

-
- Fagerberg, J. (2004). Innovation: a guide to the literature. In: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (Eds.), *Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Fingar et al. (2003) *Extreme Competition: Innovation and the Great 21st Century Business Reformation*
- Frame, W. Scott dhe White Lawrence J., (2004). Empirical studies of financial innovation: lots of talk, little action? *Journal of Economic Literature* 42, f.116-144
- Fukao, K. et al. (2008). Intangible investment in Japan: New estimates and contribution to economic growth. *Global COE Hi-Stat Discussion Paper Series*. Tokyo: Institute of Economic Research, Hitotsubashi University.
- Global Innovation Index, Raportet e vitit 2010-2015.
- Godin, B (2002), *The Rise of Innovation Surveys: Measuring a Fuzzy Concept, Project on the History and Sociology of STI Statistics*, University of Sussex, Brighton (UK).
- Godin, B. (1996). The state of science and technology indicators in the OECD countries. INRS/CIRST, submitted to Statistics Canada.
- Gourville, John T. (2005), "The Curse of Innovation: Why Innovative New Products Fail," MSI Reports 05-044.
- Grossman, G., dhe E. Helpman. (1994). Endogenous innovation in the theory of growth. *The Journal of Economic Perspectives* 8(1) (Winter): 23–44.
- Hansen, M. dhe Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain, *Harvard Business Review*
- Helfrich, C.D, Weiner, B.J, McKinney, M.M, dhe Miansian, L. (2007) Determinants of Implementation Effectiveness- Adopting a framework for complex innovation. *Medical Care and Review* 64(3), f. 279-303.
- Hertog, P. (2000). "Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation," *International Journal of Innovation Management* 4, No. 4, f. 491–528.
- Hill, P., dhe R. Youngman. (2003). The measurement of intellectual capital formation in the system of national accounts. PRISM WP5.
- Hoegh-Krohn, N., and Knivsfla, K. (2000). Accounting for intangible assets in Scandinavia, the UK, the US, and by the IASC: Challenges and a solution. *The International Journal of Accounting* 35(2): f.243–265.
- Horth, D. & Vehar, J. (2014). *Becoming a Leader Who Fosters Innovation*. Center for Creative Leadership. Marrë nga:
<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/BecomingLeaderFostersInnovation.pdf>
 f (Parë për herë të fundit me 10.8.2014)
- Howells, J., James, A. & Malik, K. (2003) Sourcing external technological knowledge: a decision support framework for companies. *International Journal of Technology Management*. Marrë nga:

- http://www.proact2006.fi/chapter_images/304_Ref_A9_Marja_Toivonen. (Parë për herë fundit me 28.9.2014)
- Hunter, L., E. Webster, A. Wyatt. (2005). Measuring intangible capital: A review of current practice. *Australian Accounting Review* 15: f.4–21.
- Huston, L. and N. Sakkab. 2007. Connect and develop. *Harvard Business Review* 84(3): 47–55.
- Iacovoc, C. L. dhe Dexter, A. S. (2005). Surviving IT project cancellations. *Communications of the ACM*, 48(4), f. 83-86.
- Instituti AGENDA (2013). Përmbledhje informative ekonomike. Marrë nga: http://www.tabloek.com/files/Tabloek_nr3_web.pdf (Parë për herë të fundit me 30.12.2014)
- Jensen, M.B, Johnson, B., Lorenz, E., dhe Lundvall, B.A (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*. Vol.36, Nr..5, f.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), f. 26-32.
- Jones, N. B. dhe Kochtanek, T.R. (2004). Success Factors in the implementation of a Collaborative technology and Resulting productivity improvements in a small business: An Exploratory Study. *Journal of Organizational and End User Computing*, 16(1), f. 1-9.
- Jusko, J., (2009). "Open Innovation Tools", *Industry Week* Nr.Spring, f. 52-53.
- Kennedy, A.; Kelleher, C. dhe Quigley, M. (2006) CRM Best Practices: Getting it right first time at ESB International (ESBI), *Irish Journal of Management*, 27 (1), f. 250-259
- Klein, J. J & Sorra, J. S (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21 (4), f. 1055-1059
- Klein, K. J; Conn, A. B dhe Sorra, J. S (2001). Implementing computerized technology: An organization analyses. *Journal of Aplied Psychology*, 86(5), f. 811-824
- KPMG (2013). HR as a driver for organizational innovation. Marrë nga: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/hr-driver-organizational-innovation-v2.pdf> (Parë për herë fundit me 16.2.2014)
- Kuhn, R.L. (1985). *Frontiers in Creative and Innovative Management*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Letaifa, S. B. dhe Perrien, J. (2007). The impact of e-CRM on organizational and individual behavior: The effect of the Remuneration and Reward System. *International Journal of E-Business Research* 3(2), f. 11-17.
- Link, S. dhe Nevah, E. (2006). Standardization and discretion: Does the environmental standard ISO 14001 lead to performance benefits. *Enginnering Management*, 53(4), f. 508-519.

-
- López, M. R. (2000). Innovation, competitiveness and development. Searching for linkages to economic development, IKE seminar.
- Lucas, R.E., (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics* 22, f. 3–42.
- Lundvall, B. A., (1992). National systems of innovation: Towards a theory of Innovation and Interactive Learning. New York, London, Pinter.
- Marquis, D.G. (1969), “The anatomy of successful innovations”, *Innovation*, November.
- Murray, P. dhe Blackman, D. (2006). “Managing Innovation through Social Architecture, Learning and Competencies: A New Conceptual Approach,” *Knowledge and Process Management*, Vol. 12, No. 3, No. f. 132-143.
- Mattsson, J. (1995) Services Management: a holistic, multi-disciplinary and customer driven research agenda. *New Zealand Journal of Business*, Vol. 17. Nr. 2. F. 115-122.
- Merges, R. (2001). “Institutions for Intellectual Property Exchange: The Case of Patent Pools.” In *Intellectual Products: Novel Claims to Protection and their Boundaries*, edited by Rochelle Dreyfuss. Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes. Estruturas em Cinco Configurações*. 2nd São Paulo: Ed.Atlas.
- Milbergs, E., and Vonortas, N. (2004) *Innovation Metrics: Measurement To Insight*. Center for Accelerating Innovation and George Washington University. National Innovation Initiative 21st Century Working Group,
- Moch, M. K. and E. V. Morse (1977). Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovations. *American Sociological Review*, 42 (5), f.716-725.
- Molero, J. dhe Garcia, A. (2008). ‘Factors affecting innovation revisited’ Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Universidad Complutense de Madrid, Spain
- Moreira, J., Silva, M. J., Simões, J. dhe Sousa, G., (2012). Drivers of Marketing Innovation in Portuguese Firms. *Economic Interferences*14(32), f. 195-206.
- Morgan, K. (1997) The Learning Region; Institutions, Innovation and Regional Renewal. *Regional Studies*, 31(5), f. 491–503.
- Moris, F., J. Jankowski, dhe P. Perrolle. (2008). Advancing measures of innovation in the United States. *Journal of Technology Transfer* 33(2) (April).
- Moser, P. (2013). “Patents and Innovation: Evidence from Economic History’ *Journal of Economic Perspectives*—Vol. 27, Nr. 1, f. 23–44
- Mowery, D.C., (2009). "Plus ca change: Industrial R&D in the "third industrial revolution", *Industrial and Corporate Change*, vol. 18, Nr.1, f. 1-50.
- Munier, F. (2006). Firm size, technological intensity of sector and relational competencies to innovate: Evidence from French industrial innovating firms, *Economics of Innovation and New Technology*, 15:4-5, f. 493-505
- National Innovation Initiative (2004) ‘21st Century Working Group’

-
- National Science Foundation. n.d.. Survey methodology and questionnaires, (2001) Information technology innovation survey. Obtained from L. Rausch at NSF, 14
- NESTA (2010) Open Innovation: From marginal to mainstream
- Nordhaus, W.D. (1969). "An Economic Theory of Technological Change." *American Economic Review* 59(2): f.18 –28.
- Norman, A. (1993). *Informational Society: An Economic Theory of Discovery, Invention, and Innovation*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- OECD (1991, 2000, 2006b, 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, France
- OECD (2006) *Policy Raundtables: Competition, Patents and Innovation*, f. 1-45
- OECD (2008) *Manuali i Oslos*, Paris, France
- Orloff, M. (2006). *Inventive Thinking Through TRIZ*. Berlin: Springer.
- Phillips, R., (1997). *Innovation and firm performance in Australian manufacturing*. Staff research paper, Industry Commission, Canberra.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Strategy*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Porter, Michael E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan Press Ltd.
- Ram, S. and Jagdish N. Sheth (1989). "Consumer Resistance to Innovations: The Marketing Problem and Its Solutions," *Journal of Consumer Marketing*, 6 (2), f.5-14.
- Reinders, Machiel. (2010). *Managing consumer resistance to innovation*. Vrije University, Amsterdam.
- Rioja, F. & Valev, N. (2004) Does one size fit all? A reexamination of the finance and growth relationship, *Journal of Development Economics* 74, f.429-447.
- Robertson, R. (1974). "Innovation management", *Management Decision Monograph*, Vol. 12 No. 6, f. 330-339.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovation* (3 ed) New York, New York: Free Press
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition 2003, Free Press, New York
- Romer, P. (1987). "Growth Based on Increasing Returns Due to Specialization." *American Economic Review* 77(2): f.56–62
- Romer, P. (1990). Endogenous technical change. *Journal of Political Economy* 7 (4) (November): f. 71–103.
- Rubalcaba, L. (2011). *The challenges for service innovation and service innovation policies. Promoting Innovation in the Service Sector*. United Nation. New York and Geneva
- Rubalcaba, L. (1999). *Business services in European industry: growth, employment and competitiveness*, Brussels / Luxembourg: European Commission DGIII-Industry.
- Sánchez, G. (1998). "Un estudio sectorial sobre la estructura dimensional de la empresa industrial innovadora en Andalucía". *Estudios Regionales*, Nr. 51, f. 91-117.

-
- Savang, S. (2008). Innovation Implementation Effectiveness: A multi-organizational test of Klein, Conn and Sorra's Model. Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
- Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. Third Edition. Jossey-Bass Publisher
- Scherer, F.M. and Ross, D. (1990). Industrial Market Structure and Economic Performance, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Schneider, B., Brief, A.P. dhe Guzzo, R.A. (1996). "Creating a climate and culture for sustainable change", Organisational Dynamics, Spring, f. 7-19.
- Schumpeter, J. (1947). "The Creative Response in Economic History".
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.
- Sharif, N. (2006). Emergence and Development of the National Innovation System concept. Research Policy, 35, f. 745-766
- Skipton, C. (2007). "Trade Openness, the Market for Governance, and Long-Run Economic Growth", University of Tampa, APEE journal.
- Smith, A. (1776) An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Modern Library edition, NY.
- Solow, R. M. (1957), "Technical Change and the Aggregate Production Function," Review of Economics and Statistics, Vol. 39, f. 312-20
- Strategy& (2015). Most innovative companies. Marrë nga: <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/whatwethink/innovation1000/top-innovators-spenders#/tab-2014> (Parë për herë të fundit me 12.4.2015)
- Strategy& (2014). A Perspective on Organizational Culture. The Katzenbach Center. Marrë nga: <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand-Perspective-on-Organizational-Culture.pdf> (Parë për herë të fundit me 21.11.2014)
- Stone et al. (2008) "Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective" f. 23
- Sveiby, K. E. (1997). The intangible assets monitor. Journal of Human Resource Costing and Accounting. 2(1).
- Takahashi, S. & Takahashi, V. (2006). Gestão de inovação de produtos. Rio de Janeiro, Campus-Elsevier.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986a). The transformational leader. New York: John Wiley and Sons.
- Toivonen, M & Tuominen, T. (2007). "Emergence of Innovations in Services" Service Industries Journal 29, Nr. 1:
- Tushman, M.L. and Nadler, D.A. (1986), "Organizing for innovation", California Management Review, Vol. 28 No. 3, f. 74-92.
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. Administrative Science Quarterly, 10, f.1-20.
- Twiss, B. (1992). Managing Technological Innovation, Pitman, London.

-
- Udwadia, F.E. (1990), "Creativity and innovation in organizations", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 38 No. 1, f. 61-68.
- Uppenberg, K. dhe Stauss, H. (2010). *Innovation and productivity growth in the EU services sector*. European Investment Bank.
- Urabe, K. (1988). *Innovation and Management*, Walter de Gruyter, New York, NY, f. 3.
- Utterback, J.M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business Scholl Press, Boston.
- Vahtera, A. (2008). *Organizational factors affecting IT innovation adoption in the Finnish early childhood education*. Turku School of Economics, Rehtorinpellonkatu, Turku, Finland.
- Van de Ven, A.H. (1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, Vol. 32, f. 590-607.
- Weiner, B.J, Helfrich, C.D, Savitz, L.A, dhe Swiger, K.D (2007a) *Adoption and Implementation of Strategies for diabetes management in primary care practices*. *American Journal of Preventive Medicine*. 33 (1), f. 35-39
- West, J. dhe Gallagher,S. (2006). "Patterns of Open Innovation in Open Source Software,"
- West, M.A dhe Farr, J.L. (1990) "Innovation and creativity at work": *Psychological and Organizational strategies*, Wiley, Chichester, f. 3-13.
- Wolfe, R. (2008). NSF announces new U.S. business R&D and innovation survey. *National Science Foundation*, NSF 09-304, November.
- Wolpert, J.D., (2002). *Breaking out of the innovation box*. In: *Harvard Business Review* August, f. 77–83.
- World Intellectual Property Organization, WIPO (2014). Patent definition. Marrë nga: http://www.wipo.int/patentscope/en/patents_faq.html#patent (Parë për herë të fundit me 15.1.2014)
- World Bank (2010), *Albania The New Growth Agenda: A Country Economic Memorandum*, Report 53599-AL.
- World Bank and IFC, *Doing Business* (2011)—Albania, *Making a Difference for Entrepreneurs*.
- World Bank (2014). *World development Indicators*. Marrë nga: <http://data.worldbank.org/country/albania?display=default> (Parë për here të fundit me 14.04.2014)
- Zaltman, G, Duncan, R dhe Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York:
- Zeithaml, V.A & Bitner, M.J (1996) *Services Marketing*, McGraw-Hill, NY. f. 174-176
- Zyman, S. (2004). *Renovate before you innovate: why doing the new thing might not be the right thing*; University of Michigan.

ANEKSE

PYETESOR – Menaxhimi i Inovacionit në Biznes

Përshëndetje!

Quhem Besarta Vladi, pedagoge dhe doktorante në Universitetin European të Tiranës. Qëllimi i këtij studimi është të kontribuojë sadopak në rritjen e efektivitetit në organizatat e mëdha të biznesit në Shqipëri, duke i ndihmuar ato të jenë sa më inovatore dhe të suksesshme përballë konkurrencës së ashpër globale. Nen udhëheqjen shkencore të Prof. Dr. Adrian Civicit (adrian.civici@uet.edu.al), studimi fokusohet në menaxhimin e inovacionit në bizneset e mëdha në Shqipëri.

Disa përkufizime orientuese:

Inovacion: Implementimi i një produkti (të mire ose shërbimi) apo procesi, të ri ose të përmirësuar, i një metode të re marketingu, ose i një metode të re organizacionale, në praktikën e biznesit, vendin e punës ose në marrëdhëniet me jashtë.

Adoptimi i inovacionit: ka të bëjë me vendimin e organizatës për të instaluar/përthithur një ide inovatore me karakter teknologjik ose joteknologjik.

Implementimi: Është faza që pason adoptimin dhe ka të bëjë me kalimin nga vendimmarrja lidhur me një ide inovatore, tek konkretizimi i këtij vendimi në ambjentet e organizatës.

Bashkëpunimi juaj në plotësimin e këtij pyetësi ndihmon të kuptohet më mirë gjendja aktuale e inovacionit në organizatat shqiptare të biznesit, shanset dhe sfidat për përmirësimin e kësaj gjendjeje në të ardhmen.

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

Suksesi i këtij studimi varet nga serioziteti dhe sinqeriteti me të cilin bëhet plotësimi i këtij pyetësi.

Faleminderit për kohën dhe bashkëpunimin tuaj!

Pjesa Nr. 1- Pyetje të përgjithshme për organizatën

1. Në çfarë sektori bën pjesë organizata juaj?

- ☐ Prodhim
- ☐ Shërbim
- ☐ Kërkim Shkencor
- ☐ Konsulencë
- ☐ Tjetër _____

2. Sa punonjës ka kompania juaj?

- ☐ Më pak se 49
- ☐ 50 – 249
- ☐ 250 – 400
- ☐ Mbi 400

3. Cili është lloji i pronësisë së kompanisë tuaj?

- ☐ Shqiptare
- ☐ E Huaj/ E përbashkët

4. Deri në çfarë mase jeni dakord me deklaratat e mëposhtme, duke mbajtur gjithnjë në konsideratë organizatën tuaj:

	Aspak Dakord	Pak Dakord	Asnjëherë	Shumë Dakord	Plotësisht Dakord
Ekzistojnë shumë departamente në organizatën tonë, me funksione dhe specialitete të ndryshme, të gjitha nën varësinë e CEO-s.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizata është e centralizuar dhe vendimmarrja, para së gjithash, është pjesë e përgjegjësisë të menaxherëve të lartë.	☐	☐	☐	☐	☐
Çdo person në organizatë e ka të qartë dhe të mirpërcaktuar listën e detyrave dhe përgjegjësisë të veta	☐	☐	☐	☐	☐
Organizata ka në dispozicion shuma të caktuara parashë për realizimin e projekteve të veçanta me karakter inovator	☐	☐	☐	☐	☐
Filozofia e organizatës tonë është që, në afat të gjatë, ne të shkojmë përpara duke lëvizur ngadalë por të sigurtë.	☐	☐	☐	☐	☐
Biznesi ynë është rritur vazhdimisht falë mbajtjes nën kontroll të riskut në kohën e duhur.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Deri në çfarë mase organizata juaj ndjek/aplikon praktikën e mëposhtme?

	Aspak Dakord	Pak Dakord	Asnjëherë	Shumë Dakord	Plotësisht Dakord
Mbledhja rutinë e opinioneve nga konsumatorët	☐	☐	☐	☐	☐
Parashikimi i rezistencës konsumatore ndaj një	☐	☐	☐	☐	☐

produkti/shërbimi të ri

Menaxhim i rezistencës
konsumatore

☐☐☐☐☐

6. Numri i ideve apo koncepteve të reja që ka gjeneruar organizata juaj gjatë vitit 2011-2013?

Asnje

1 - 3

3 - 5

5 - 7

7<

Numri i ideve për inovacion në
produkt dhe/ ose marketing gjatë
2011-2013

☐☐☐☐☐

Numri i ideve/ koncepteve të reja
për inovacion në proçese/ model
biznesi gjatë 2011-2013

☐☐☐☐☐

Numri i ideve/koncepteve të reja
për inovacion teknologjik gjatë
2011-2013

☐☐☐☐☐

7. Deri në çfarë mase jeni dakord me pohimet e mëposhtme, duke patur në konsideratë konceptet shpikje, teknologji, inovacion?

Aspak
Dakord

Pak
Dakord

Asnjanës

Shumë
Dakord

Plotësisht
Dakord

Shpikja dhe teknologjia e re janë e
njëjta gjë.

☐☐☐☐☐

Inovacioni dhe shpikja janë e njëjta
gjë

☐☐☐☐☐

Kur flasim për inovacion,
nënkuptomë vetëm një risi
teknologjike.

☐☐☐☐☐

Inovacioni është një shpikje
teknologjike që ndodh brenda
organizatës.

☐☐☐☐☐

Inovacioni është një shpikje e re që
ndodh për herë të parë jo thjesht
brenda organizatës tonë apo tregut
të synuar, por ndodh për herë të
parë në botë.

☐☐☐☐☐

8. Gjatë periudhës 2011-2013, sa të rëndësishëm ishin për aktivitetet e inovacionit të kompanisë tuaj, secili nga burimet e mëposhtme të informimit?

Rëndësi
shumë të
lartë

Rëndësi
të lartë

Asnjanës

Rëndësi
të ulët

Pa
rëndësi

Burim i brendshëm (brenda kompanisë apo grupit tuaj)	☐	☐	☐	☐	☐
Burime nga tregu (furnitorët e pajisjeve, materialeve, komponentëve, ose softwar-e, kliente, konsumatorë, konsulentët, laboratorë, apo institucionet private të kërkim-zhvillimit)	☐	☐	☐	☐	☐
Burime institucionale (institutet kërkimore qeveritare/joqeveritare, universitete publike/private)	☐	☐	☐	☐	☐
Burime të tjera (konferenca, panaire tregtare, shfaqje)	☐	☐	☐	☐	☐
Burime të tjera (revista shkencore dhe publikime tregtare/teknike)për herë të parë në botë.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Nga lista e mëposhtme e kategorive më të zakonshme të inovacionit, lutem identifikoni se cili prej tyre (një ose disa) dhe në çfarë mase (shifra konkrete për secilën kategori) keni realizuar gjatë 3 viteve të fundit?

	E Pa Realizuar	1	2-5	6-10	>10
Fabrikë e re ose makineri e re	☐	☐	☐	☐	☐
Teknologji e re e prodhimit të produkteve	☐	☐	☐	☐	☐
Ndryshime në shërbimet e biznesit	☐	☐	☐	☐	☐
Produkte të reja	☐	☐	☐	☐	☐
Ndryshime në produktet ekzistuese	☐	☐	☐	☐	☐
Proçese të reja ose sisteme të reja të dizenjimit të punës (për shembull MTC).	☐	☐	☐	☐	☐
Sistem i ri administrativ (sistem komunikimi, sistem inventarizimi etj).	☐	☐	☐	☐	☐
Inovacion në MBNJ (trajnime, sistem i ri vlerësimi)	☐	☐	☐	☐	☐
Inovacion ristrukturimi organizacional (bashkim, zgjerim etj).	☐	☐	☐	☐	☐
Strategji dhe praktika të reja marketingu	☐	☐	☐	☐	☐

10.a. INOVACIONI NË PRODUKT (Mallra/Shërbime): Gjatë tre viteve të fundit (2011-2013), a ka lançuar kompania juaj;

	PO	JO
Mallra të reja ose të përmirësuar në masë të konsiderueshme (duke përfshirë rishitjen e të mirave të reja ose që kanë pasur ndryshime të një natyre vetëm estetike)	☐	☐
Shërbime të reja ose të përmirësuara në masë të konsiderueshme	☐	☐

10.b. A ishte ndonjëri nga inovacionet në produkt gjatë periudhës 2011-2013

	PO	JO
Produkt i ri për kompaninë	☐	☐
Produkt i ri për tregun vendas	☐	☐
Produkt i ri për tregun ndërkombëtar	☐	☐

10.c. Kush i ka zhvilluar këto inovacione në produkt?

	PO	JO
Kompania juaj e vetme	☐	☐
Kompania juaj në bashkëpunim me kompani apo institucione të tjera	☐	☐
Kompani apo institucione të tjera	☐	☐

10.d. Plotësoni pyetjen e mëposhtme rreth shpenzimeve si përqindje ndaj shitjeve tuaja totale (në përqindje) për periudhën 2011-2013

	<10 %	10-30%	30-50%	50-70%	>70%
Shpenzimi si përqindje ndaj shitjeve për produkte (mallra/shërbime) të reja ose të përmirësuara 2011-2013, të reja së paku për tregun vendas	☐	☐	☐	☐	☐

11.a. INOVACIONI NË PROÇESE: Gjatë periudhës 2011-2013, a ka lançuar kompania juaj:

	PO	JO
Metoda të reja ose të përmirësuara në masë të konsiderueshme të prodhimit apo përpunimit të të mirave dhe shërbimeve	☐	☐
Metoda të reja apo të përmirësuara në masë të konsiderueshme të logjistikës, dorëzimit dhe shpërndarjes së produkteve tuaja	☐	☐

Aktivitetet mbështetëse të reja apo të përmirësuara në masë të konsiderueshme të proceseve tuaja, si për shembull mirëmbajtja e sistemeve apo operacionet e blerjes, kontabiliteti apo kompjuterike ☐

11.b. Nëse PO, kush i ka zhvilluar këto inovacione në procese?

Kliko mbi çdo opsjon që aplikohet

Kompania juaj e vetme

Kompania juaj në bashkëpunim me kompani apo institucione të tjera ☐

Kompania juaj duke adoptuar apo modifikuar procese që janë zhvilluar më parë nga kompani apo institucione të tjera ☐

Kompani apo institucione të tjera ☐

11.c. A ishte ndonjëri nga inovacionet tuaja në proces gjatë periudhës 2011-2013, i ri për tregun tuaj?

Kliko mbi çdo opsjon që aplikohet

PO ☐

JO ☐

Nuk e di ☐

12.a. INOVACIONI ORGANIZATIV: Gjatë periudhës 2011-2013, a ka lançuar kompania juaj:

	PO	JO
Praktika të reja të biznesit për procedurat e organizimit (për shembull manaxhimi i zinxhirit të furnizimit, ri-inxhinjeringu i biznesit, linjën e prodhimit, manaxhimi i cilësisë etj.)	☐	☐
Metodat e reja për organizimin e përgjegjësi të punës dhe vendim-marrjes (për shembull përdorimi për herë të parë i një sistemi për përgjegjësi të punonjësve, puna në grup, decentralizimi, integrimi ose deintegrimi i departamenteve, sistemet e edukimit/trajnimit etj.)	☐	☐
Metodat e reja për organizimin e marrëdhënieve të jashtme me firmat e tjera ose institucionet publike (p.sh. përdorimi për herë të parë i aleancave, partnershipeve, outsourcing ose nënkontraktimi etj.)	☐	☐

13.a. INOVACIONI NË MARKETING: Gjatë periudhës 2011-2013, a ka lançuar kompania juaj:

	PO	JO
Ndryshime të konsiderueshme në dizeno apo paketim	☐	☐
Media e re ose teknika për promovimin e produktit	☐	☐

Metoda të reja të vendosjes së produktit ose kanaleve të shpërndarjes (për shembull përdorimi për herë të parë i franchise-ve ose licencave të shpërndarjes, shitjet direkte etj.) ☐ ☐

Metoda të reja për vendosjen e çmimit të mallrave ose shërbimeve ☐ ☐

13.b. Sa të rëndësishëm kanë qenë secili nga objektivat e mëposhtëm për inovacionet marketing të lançuara nga kompania juaj gjatë periudhës 2011-2013?

	Shumë i rëndësishëm	I rëndësishëm	Asnjë	Pak i rëndësishëm	I pa-rëndësishëm
Rritja ose mbajtja e pjesës së tregut	☐	☐	☐	☐	☐
Lançimi i produkteve tek grupe konsumatorësh të rinj	☐	☐	☐	☐	☐
Lançimi i produkteve në tregje të reja gjeografik	☐	☐	☐	☐	☐

14. Gjatë periudhës 2011-2013, a është përfshirë kompania juaj në aktivitetet e mëposhtme të inovacionit:

	PO	JO
Kërkim-Zhvillim i brendshëm	☐	☐
Kërkim-Zhvillim i jashtëm	☐	☐
Blerje makinerishë, paisjesh dhe software-sh	☐	☐
Përvetësimi i njohurive të jashtme (blerja ose liçensim i inovacioneve me ose pa patentë, know-how, dhe lloje të tjera njohurishë nga kompani apo organizata të tjera për zhvillimin e produkteve dhe proceseve të reja ose të përmirësuara).	☐	☐
Trajnim për aktivitetet e inovacionit (Trajnimet e brendshme ose të jashtme të personelit tuaj).	☐	☐
Lançimi i inovacionit në treg (aktivitetet për lançimin në treg të mallrave dhe shërbimeve tuaja të reja ose të përmirësuara në masë të konsiderueshme, duke përfshirë kërkimin e tregut dhe reklamat për lançimin).	☐	☐
Dizenjim (aktivitete të dizenjimit, përmirësimit ose ndryshimit të formës apo aparencës së të mirave dhe shërbimeve të reja ose të përmirësuara).	☐	☐

15. Në çfarë masë jeni dakord me pohimet e mëposhtme lidhur me këndvështrimin që ka organizata juaj ndaj inovacionit?

	Aspak	Fare pak	Deri diku	Shumë	Plotësisht
E kemi të qartë që organizata duhet të jetë inovatore	☐	☐	☐	☐	☐
Presim që inovacioni të rezultojë i suksesshëm në organizatat e tjera	☐	☐	☐	☐	☐
Organizata inkurajon, shpërblen sipërmarrësit e riskut	☐	☐	☐	☐	☐
Organizata ka nevojë që të inovojë dhe të sjellë ndryshim	☐	☐	☐	☐	☐
Organizata duhet të prezantojë inovacion, që të jetë para konkurrentëve	☐	☐	☐	☐	☐
Shkalla e ndryshimit është e tillë që nuk kemi nevojë në mënyrë të vazhduar të kërkojmë inovacion.	☐	☐	☐	☐	☐

16.a. Gjatë periudhës 2011-2013, sa të rëndësishëm kanë qenë faktorët e mëposhtëm në pengimin e kompanisë tuaj në inovim apo në pengimin e aktiviteteve tuaja të inovacionit?

	Rëndësi shumë të lartë	Rëndësi të lartë	Rëndësi të ulët	Të parëndësishëm
Mungesa e fondeve brenda kompanisë ose grupit tuaj	☐	☐	☐	☐
Mungesa e financimit nga burime jashtë kompanisë tuaj	☐	☐	☐	☐
Kostot e inovacionit shumë të larta	☐	☐	☐	☐

16.b. Gjatë periudhës 2011-2013, sa të rëndësishëm kanë qenë faktorët e mëposhtëm në pengimi e kompanisë tuaj në inovim apo në pengimi e aktiviteteve tuaja të inovacionit?

	Rëndësi shumë të lartë	Rëndësi të lartë	Rëndësi të ulët	Të parëndësishëm
Mungesa e personelit të kualifikuar	☐	☐	☐	☐
Mungesa e teknologjisë së informacionit	☐	☐	☐	☐

Mungesa e informacionit mbi tregjet	☐	☐	☐	☐
Vështirësia në gjetjen e partnerëve bashkëpunues në inovacion	☐	☐	☐	☐

16.c. Gjatë periudhës 2011-2013, sa të rëndësishëm kanë qenë faktorët e mëposhtëm në pengimin e kompanisë tuaj në inovim apo në pengimin e aktiviteteve tuaja të inovacionit?

	Rëndësi shumë të lartë	Rëndësi të lartë	Rëndësi të ulët	Të parëndësishëm
Treg i dominuar nga kompani me eksperiencë	☐	☐	☐	☐
Pasiguri në kërkesën për mallra dhe shërbime të inovuara	☐	☐	☐	☐

17. Sa shpejt arrijnë zhvillimet e reja teknologjike/joteknologjike në mjedisin tuaj organizativ?

- ☐ Nuk arrijnë
☐ Arrijnë shumë ngadalë
☐ Arrijnë ngadalë
☐ Arrijnë shpejt
☐ Arrijnë shumë shpejt

18. A ekziston një individ ose grup individësh në organizatën tuaj që:

	Asnjë	Shumë pak	Pak	Disa	Shumë
Shpreh siguri/besim në atë se çfarë inovacioni mund të bëjë	☐	☐	☐	☐	☐
Identifikon arsyet se pse inovacioni do të ketë sukses	☐	☐	☐	☐	☐
Hulumton në mënyrë sistematike për inovacione të reja me karakter teknologjik.	☐	☐	☐	☐	☐
Hulumton në mënyrë sistematike për inovacione të reja me karakter joteknologjik	☐	☐	☐	☐	☐

Pjesa Nr. 2 - Implementimi i inovacionit në organizatë

19. Në vijim jepet një listë e indikatorëve që mund të përdoren nga organizatat për të matur efektivitetin e inovacionit. Ju lutem, shënoni plus tek ata indikatorë që ju mendojnë

se janë të rëndësishëm në matjen e efektivitetit të inovacionit. Njëkohësisht, lutem shënoni se cili prej këtyre indikatorëve është aplikuar gjatë tre viteve të fundit në organizatën tuaj?

	Cili është i rëndësishëm sipas jush?	Cili është aplikuar gjatë tre viteve të fundit në organizatën tuaj?
ROI (kthimi në investim)	☐	☐
Matës të ndryshëm të marzhit të fitimit	☐	☐
Shitjet dhe rritja e shitjeve	☐	☐
Metoda dhe periudha Payback (koha e shlyerjes së kostos fillestare)	☐	☐
Fluksi monetar (cash flow)	☐	☐
Kënaqësia konsumatore	☐	☐
Jetgjatësia e mbajtjes së klientelës	☐	☐
Produktiviteti në punë	☐	☐
Cilësia e produkteve/ shërbimeve	☐	☐
Diferenca kohore ndërmjet inicimit dhe ekzekutimit/realizimit të një ideje/projekti	☐	☐
Koha/shpejtësia e shpërndarjes/dorëzimit	☐	☐
Koha e procesimit	☐	☐
Zhvillimi i punonjësve	☐	☐
Dija e punonjësve	☐	☐

20. Në çfarë mase jeni dakord me pohimet e mëposhtme lidhur me disponueshmërinë e burimeve njerëzore dhe implementimit të inovacionit në organizatën tuaj gjatë tre viteve të fundit?

	Aspak	Pak	Disi	Shumë	Plotësisht
Punonjësit nuk është se shqetësohen shumë nëse implementimi i një inovacioni do të ketë sukses apo do të dështojë	☐	☐	☐	☐	☐
Nëse punonjësit kanë mundësi ta shmangin përdorimin e inovacionit, ata e bëjnë	☐	☐	☐	☐	☐
Kur e kanë mundësinë e zgjedhjes, punonjësit zakonisht zgjedhin të mos e përdorin inovacionin	☐	☐	☐	☐	☐
Punonjësit në organizatë marrin	☐	☐	☐	☐	☐

shpesh pjesë në trajnime që kanë lidhje me inovacionin.

Punonjësit janë të kualifikuar dhe të interesuar për risitë bashkëkohore në departamentet që ata mbulojnë. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Punonjësit i dinë mirë detyrat e tyre specifike dhe nuk rrezikojnë të japin ide për çështje që lidhen ndoshta me organizatën por jo me punën e tyre konkrete. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Pjesa më e madhe e punonjësve kanë punë rutinë dhe orar të përcaktuar ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

21. Në çfarë mase jeni dakord me pohimet e mëposhtme lidhur me implementimin e inovacionit në organizatën tuaj gjatë tre viteve të fundit?

	Aspak	Pak	Disi	Shumë	Plotësisht
Duke qenë se organizata jonë është e madhe, nuk e ndjejmë rivalitetin nga kompanitë e tjera.	☐	☐	☐	☐	☐
Madhësia e organizatës tonë bën që vendimmarrja të jetë e përqëndruar vetëm tek drejtuesit e lartë, por kjo është diçka pozitive sepse vendimet janë të sigurt.	☐	☐	☐	☐	☐
Do të ishte mirë që organizata jonë të ishte më e vogël në madhësi pasi kështu do përfshiheshim të gjithë në vendimmarrje.	☐	☐	☐	☐	☐
Duke qenë se organizata është e madhe, takimet mes punonjësve janë tejet formale dhe praktikët e brainstorming aplikohen por nuk merren gjithnjë në konsideratë kur vjen puna tek procesi i vendimmarrjes.	☐	☐	☐	☐	☐

22. Në çfarë mase jeni dakord me pohimet e mëposhtme lidhur me inovacionin në organizatë dhe disponueshmërinë e burimeve financiare?

	Aspak	Pak	Disi	Shumë	Plotësisht
Gjatë bërjes së buxhetit vjetor të organizatës, një përqindje e konsiderueshme shkon posaçërisht	☐	☐	☐	☐	☐

në mbështetje të kërkim-zhvillimit dhe inovacionit.

Nuk ka burime financiare fikse vetëm për nxitjen e inovacionit pasi ky i fundit është pjesë e filozofisë së përgjithshme të organizatës por jo zë më vete në buxhet.

Do të ishte mirë që organizata jonë të gjeneronte fonde enkas për stimulimin e inovacionit dhe kërkim zhvillimit por kjo nënkupton kosto shumë të lartë.

Pjesa e burimeve financiare që shkon për inovacionin dhe kërkim-zhvillimin është e ulët ndaj nuk ndikon në paqëndrueshmërinë financiare të organizatës.

Kriza financiare e pamundëson investimin në drejtim të inovacionit pasi duhet të mendojmë për rezerva financiare.

23. Në çfarë mase jeni dakord me pohimet e mëposhtme lidhur me rolin që luan struktura organizative në nxitjen ose pengimin e inovacionit?

	Aspak	Pak	Disi	Shumë	Plotësisht
Struktura e organizatës tonë është hierarkike dhe jofleksibile.	☐	☐	☐	☐	☐
Departamentet janë qartësisht të dallueshme nga njëri-tjetri dhe nuk kanë nevojë të ndërveprojnë ngushtësisht gjatë realizimit të punëve të tyre.	☐	☐	☐	☐	☐
Struktura e organizatës gjatë këtyre 3 viteve të fundit është e njëjtë dhe nuk ka pësuar ndryshime.	☐	☐	☐	☐	☐
Ekziston një departament brenda kompanisë tonë i cili merret vetëm me inovacionin dhe kërkim-zhvillimin.	☐	☐	☐	☐	☐
Mungesa e një departamenti brenda organizatës tonë, i cili të merret vetëm me inovacionin dhe kërkim-zhvillimin përbën një problem për	☐	☐	☐	☐	☐

organizatën.

Strukturat hierakike dhe të ngurta ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 përshtaten shumë mirë me kulturën e
 punës në vendin tonë.

24. Sa dakord jeni me pohimet e mëposhtme lidhur me rolin e liderit (drejtuesit ose drejtuesve më të lartë) në suksesin dhe ecurinë e punëve në organizatën tuaj

	Aspak	Pak	Disi	Shumë	Plotësisht
Menaxherët e lartë identifikojnë nevojën për ndryshim	☐	☐	☐	☐	☐
Stakeholders-at (punonjësit, konsumatorët etj) kanë marrë pjesë në procesin e implementimit të inovacionit	☐	☐	☐	☐	☐
Agjensitë/konsulencat e jashtme kanë bindur drejtuesit e organizatës për implementimin e inovacionit	☐	☐	☐	☐	☐
Menaxherët e lartë kanë bindur punonjësit që të përdorin inovacionin	☐	☐	☐	☐	☐
Menaxherët e lartë kanë kontrolluar dhe monitoruar përdorimin e inovacionit nga ana e punonjësve	☐	☐	☐	☐	☐
Menaxherët e lartë mirëpresin sugjerimet që vijnë nga vartësit e tyre për implementimin e ideve të reja në organizatë.	☐	☐	☐	☐	☐
Menaxherët e lartë i marrin vendimet për të sjellë risi në organizatë pa dijeninë tonë por ne duhet t'i pranojmë ato pa kundërshtime.	☐	☐	☐	☐	☐
Drejtuesit e lartë të kompanisë marrin përsipër riskun pavarësisht rezultateve.	☐	☐	☐	☐	☐
Menaxherët e lartë tregojnë kujdes në vendimmarrje dhe presin që idetë e reja të aplikohen fillimisht nga konkurrentët tanë.	☐	☐	☐	☐	☐
Menaxherët e lartë tentojnë të mos implementojnë në organizatë ide për të cilat nuk janë të sigurt nëse do pëlqehen nga konsumatorët apo jo.	☐	☐	☐	☐	☐
Dëshirat e konsumatorëve dhe mendimet e vartësve nuk luajnë ndonjë rol të rëndësishëm në vendimmarrjen e menaxherëve të lartë.	☐	☐	☐	☐	☐
Studimet e tregut bëhen më tepër për të parë sa e kanë pëlqyer konsumatorët produktin/shërbimin e ofruar dhe jo për të marrë në konsideratë opinionet e tyre lidhur me produktet/shërbimet që mund të	☐	☐	☐	☐	☐

ofrohen në të ardhmen.

Drejtuesit e lartë të kompanisë kanë tendencën të motivojnë ata punonjës që sjellin ide ndryshe në organizatë. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

25. Sa dakord jeni me pohimet e mëposhtme lidhur me rolin e kulturës në mbështetje të inovacionit në organizatën tuaj?

	Aspak	Pak	Disi	Shumë	Plotësisht
Tendenca e punonjësve është të jenë gjithnjë në kontakt me zhvillimet e reja.	☐	☐	☐	☐	☐
E panjohura shikohet si kërcënim për sigurinë e organizatës.	☐	☐	☐	☐	☐
Tendenca e punonjësve është që t'ju shmangen sa më shumë të jetë e mundur punëve komplekse dhe me përgjegjësi të lartë.	☐	☐	☐	☐	☐
Niveli i vet-besimit të stafit është i lartë.	☐	☐	☐	☐	☐
Një pjesë e mirë e punonjësve e ndjejnë rrezikun e pushimit nga puna.	☐	☐	☐	☐	☐
Punonjësit preferojnë të bëjnë punë që i njohin dhe shmangin (nëse është e mundur) punët e reja për ta.	☐	☐	☐	☐	☐
Pjesa më e madhe e punonjësve respektojnë me përpikmëri udhëzimet strikte të kryerjes së një pune dhe intuïta nuk ju nevojitet në raste të tilla.	☐	☐	☐	☐	☐
Falë kontrolleve të forta që ushtrohen, punonjësit e kryejnë mirë punën e tyre.	☐	☐	☐	☐	☐

26. Në çfarë mase jeni dakord me pohimet e mëposhtme lidhur me implementimin e inovacionit në organizatën tuaj:

	Aspak	Pak	Disi	Shumë	Plotësisht
Implementimi i inovacionit zakonisht është i planifikuar me kujdes, përfshirë edhe planifikimin e kostos së tij	☐	☐	☐	☐	☐

Inovacioni është gjithnjë pjesë e planit strategjik afat-gjatë	☐	☐	☐	☐	☐
Organizata jonë, në shumicën e rasteve vendos shumë pak kohë në dispozicion të planifikimit të implementimit të inovacionit	☐	☐	☐	☐	☐
Organizata jonë siguron trajnime për punonjësit përpara se të ketë implementim të një inovacioni të ri	☐	☐	☐	☐	☐
Trajnimi zakonisht zhvillohet gjatë fazës së implementimit të inovacionit në organizatë	☐	☐	☐	☐	☐
Sa më shumë që punonjësit tanë të dinë rreth implementimit të inovacionit, aq më të mëdha janë shanset e tyre për promovim, bonuse ose rritje në detyre.	☐	☐	☐	☐	☐
Manuale përdorimi ose libra të ndryshëm vihen në dispozicion të punonjësve, sa herë që ata hasin probleme me inovacionin	☐	☐	☐	☐	☐
Shumica e punonjësve kanë qenë aq të zënë sa ata nuk kanë patur shumë kohë të lirë për ta vënë në dispozicion të implementimit të inovacionit	☐	☐	☐	☐	☐
Organizata jonë ka inkurajuar punonjësit që një pjesë të kohës nga puna e tyre e zakonshme, ta vënë në dispozicion të takimeve dhe trajnimeve që kanë të bëjnë me implementimin e inovacionit	☐	☐	☐	☐	☐
Punonjësit janë të mirinformuar rreth procesit të implementimit të inovacionit	☐	☐	☐	☐	☐
Punonjësit janë të mirinformuar rreth arsyeve strategjike që lidhen me implementimin e inovacionit	☐	☐	☐	☐	☐

Pjesa Nr. 3- Inovacioni, inovacioni i hapur, organizata juaj dhe agjensitë e jashtme

27. Në çfarë mase ka rëndësi vlerësimi i kategorive të mëposhtme, lidhur me nivelin aktual të inovacionit në organizatën tuaj:

	Aspak	Pak	Disi	Shumë	Plotësisht
Vlerësimi i furnitorëve tuaj	☐	☐	☐	☐	☐
Vlerësimi i konsumatorëve tuaj	☐	☐	☐	☐	☐

Vlerësimi i konkurrentëve tuaj	☐	☐	☐	☐	☐
Vlerësimi nga agjensitë e shpërndarjes së teknologjive	☐	☐	☐	☐	☐
Vlerësimi nga agjensitë/departamentet qeveritare	☐	☐	☐	☐	☐
Vlerësimi nga shoqatat/rrjetet e profesionistëve	☐	☐	☐	☐	☐
Vlerësimi nga Universitetet/institutet e edukimit të lartë	☐	☐	☐	☐	☐

28. Në çfarë mase i vlerësoni opinionet e kategorive të mëposhtme në lidhje me prezantimin e inovacionit në organizatën tuaj?

	Aspak	Pak	Disi	Shumë	Plotësisht
Furnitorët tuaj	☐	☐	☐	☐	☐
Konsumatorët tuaj	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurrentët tuaj	☐	☐	☐	☐	☐
Agjensitë e shpërndarjes së teknologjive	☐	☐	☐	☐	☐
Agjensitë/departamentet qeveritare	☐	☐	☐	☐	☐
Shoqatat/rrjetet e profesionistëve	☐	☐	☐	☐	☐
Universitetet/institutet e edukimit të lartë	☐	☐	☐	☐	☐

29. Në çfarë mase jeni dakord me pohimet e mëposhtme lidhur me origjinën nga mund të burojnë idetë inovatore dhe aplikimin e tyre.

	Aspak	Pak	Disi	Shumë	Plotësisht
Idetë inovatore burojnë nga brenda organizatës (stafi, menaxherët etj)	☐	☐	☐	☐	☐
Idetë inovatore duhen mbajtur sekret në mënyrë që të mos kopjohen nga konkurrenca	☐	☐	☐	☐	☐
Bashkëpunimet me palë të tjera jashtë organizatës tonë lidhur me idetë inovatore mund të sjellin më shumë dëm për organizatën sesa përfitim.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizata jonë kujdeset që idetë inovatore të mos kopjohen nga kompanitë e tjera ndaj nuk lejon daljen e tyre jashtë kompanisë	☐	☐	☐	☐	☐
Gjatë tre viteve të fundit, burimet e	☐	☐	☐	☐	☐

inovacionit për organizatën tonë janë
gjeneruar nga brenda organizatës

Organizata jonë ka bashkëpunim të plotë me universitete konkrete në vend dhe me Institute Kërkimore lidhur me gjenerimin e ideve inovatore

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Idetë inovatore që gjenerohen nga vetë stafi i organizatës tonë rezultojnë më të suksesshme sesa idetë që mund të merren nga bashkëpunimi me universitete apo institute kërkimore

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Idetë inovatore të gjeneruara nga jashtë organizatës tonë nuk kanë rezultuar të suksesshme për organizatën

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

30. *Sa vite keni që punoni në këtë kompani?* _____

31. *Cili është pozicioni juaj në këtë kompani?* _____

32. *Sa kohë keni që punoni në këtë pozicion punë?* _____

33. *Cili është niveli më i lartë i edukimit tuaj (Shkollë e mesme/ shkollë e lartë/ master profesional/shkencor/doktoraturë)?* _____

Pyetësi gjenden edhe në version elektronik në Google Form, në këtë link:

<https://docs.google.com/forms/d/1rSjvThYgwZZvs1qgY6yWaxXcGcbUJsmFnDI3KFx66A/edit#>