



**Universiteti i Evropës Juglindore  
Fakulteti i Biznesit dhe Ekonomisë  
Dega Menaxhment**

## **TEZA E MASTERIT**

**Tema: Roli i inovacioneve në sipërmarrësinë e korporatave në  
Republikën e Maqedonisë**

**Mentor:**  
Prof. Dr. Gadaf Rexhepi

**Punuar nga:**  
Arta Miftari

Shkup, 2018

## **Deklaratë**

Deklaroj që kjo tezë e magjistraturës është punë vetanake dhe nuk përmban punën e njerëzve të tjerë pa u deklaruar e njejtë dhe se bibliografia përmban të gjithë literaturën që e kam përdorur në shkrimin e tezës dhe se të gjitha referencat i referohen kësaj bibliografie. Unë e kuptoj se çdo shkelje e këtyre rregullave do të konsiderohet mashtrim dhe do të ketë pasoja ligjore.

## **Falenderime**

Së pari do të falenderoja Udhëheqësin Shkencor të kësaj teze, Prof. Dr. Gadaf Rexhepi i cili me kontributin e tij shkencor dhe metodik, nëpërmjet bisedave e diskutimeve të njëmendëta, për mbështetjen dhe udhëheqjen shumë profesionale nga ana e tij, më ka konsultuar, ndihmuar dhe nxitur gjatë gjithë periudhës së punës për realizimin e këtij punimi.

Një falënderim i veçantë, shkon për familjen time, prindërit e mi, bashkeshortin tim, i cili me praninë e kujdesin e tij, mbështetjen dhe këshillat e vazhdueshme kanë krijuar mjedisin më të duhur për realizimin e këtij punimi. Prandaj çdo fjalë në këtë temë ju dedikohet atyre, për t'ju shprehur mirënjohjen time dhe për t'ju thënë se sa të rëndësishëm janë për mua.

Ju faleminderit të gjithëve!

## **Abstrakti**

Ndërmarrjet sot veprojnë në një mjedis dinamik, të pa sigurtë dhe konkurrues. Ato konkurrojnë me "finesa" që janë aq të vogla por shumë të rëndësishme. Ndërmarrjet mundohen të arrijnë përparësi konkurruese në mënyre që të mbajnë një pozite më të mirë dhe stabile në treg. Mënyra më e mirë me të cilën ndërmarrjet mund të arrijnë përparësi konkurruese është nëpërmjet procesit të inovacionit.

Ky punim adreson rëndësinë e inovacionit, çfarë nënkupton inovacioni, llojet e inovacionit, në mënyre specifike diskuton rrugën më të mirë të përdorimit të tij. Që ndërmarrjet të kenë sa më tepër inovacione që është e mundur, është e nevojshme që ato të jenë të njoftuara me procesin e inovacionit dhe principet mbi të cilat është themeluar inovacioni.

Ka disa lloje të inovacioneve ose mënyra me të cilat ndërmarrjet mund të arrijnë inovacion në nivel të tërë organizates. Ky punim diskuton mënyrat se si mund të arrihet deri të inovacioni, duke filluar nga produktet dhe shërbimet, mënyrat e shitjes, furnizimi etj. Disa nga aspektet tjera që do të elaborohen janë edhe: inovacioni dhe njohuritë në ekonomi, politika inovative në qeveri, analiza e përfilljes së inovacioneve në Republikën e Maqedonisë.

*Fjalët kyqe:* inovacioni, politika inovative, përparësitë konkurruese, strategjitë e inovacionit, burimet e inovacionit, përfitimet nga inovacionet, financimi i inovacioneve.

## **Abstract**

Enterprises today operate in a dynamic, secure and competitive environment. They compete with "finesses" that are so small but very important. Enterprises try to reach competitive advantage in order to maintain a better and stable position in the market. The best way for enterprises to reach competitive advantage is through the innovation proces.

This paper addresses the importance of innovation, what innovation means, types of innovation, specifically discusses the best way to use it. For enterprises to have as much innovations as possible, it is necessary for them to be familiar with the innovation proces and the principles on which innovation is based.

There are several types of innovations or ways in which enterprises can achieve innovation at the whole organization. This paper discusses ways to achieve innovation, starting from products and services, ways of selling, supply, etc. Some of the other aspects to be elaborated are: innovation and knowledge in economics, innovation policies in government, analysis of the respect of innovations in the Republic of Macedonia.

*Key words:* innovation, innovation policies, competitive advantages, innovation strategies, innovation sources, innovation benefits, innovation financing.

# PËRMBAJTJA

<b>HYRJE .....</b>	<b>7</b>
<b>METODOLOGJIA DHE TË DHËNAT .....</b>	<b>7</b>
<b>HIPOTEZAT .....</b>	<b>9</b>
<b>SKELETI I TEMËS.....</b>	<b>9</b>
<b>1 KAPITULLI I – KUPTIMI MBI INOVACIONET.....</b>	<b>11</b>
1.1 Definicioni mbi inovacionet.....	11
1.2 Inovacionet dhe avantazhi konkurrues.....	13
1.3 Burimet e inovacionit.....	14
1.3.1 Paparashikueshmëria .....	14
1.3.2 Mospërputhja.....	15
1.3.3 Nevoja e procesit.....	15
1.3.4 Ndryshimet në strukturën e industrisë apo tregut .....	15
1.3.5 Ndryshimet në levizje demografike.....	15
1.3.6 Ndryshimet në të kuptuarit, sjelljen dhe mendimin .....	15
1.3.7 Njohuritë e reja .....	15
1.4 Llojet e inovacionit.....	16
1.4.1 Ofrimi i produktit të ri.....	16
1.4.2 Krijimi i një metode të re prodhimi .....	16
1.4.3 Hapja e tregjeve të reja .....	16
1.4.4 Gjetja e burimeve adekuate të lëndës së parë .....	16
1.4.5 Formimi i nje organizate të re në industri .....	17
1.5 Tipet e inovacione.....	17
1.6 Rëndësia e inovacioneve .....	19
<b>2 KAPITULLI II – PROCESI I INOVACIONEVE .....</b>	<b>20</b>
2.1 Fazat e inovacioneve.....	20
2.1.1 Gjenerimi i ideve .....	20
2.1.2 Nuhatja dhe shqyrtimi i mundësive të reja.....	21

2.1.3	Zhvillimi i ideve dhe komercializimi i tyre.....	21
2.2	Avantazhet e inovuesit.....	21
2.2.1	Shpikësi përfiton eksperiencë më të madhe .....	22
2.2.2	Përfitimet nga ekonomia e shkallës .....	22
2.2.3	Shfrytëzimi i resurseve të kufizuara .....	22
2.2.4	Reputacioni i ndërmarrjes .....	22
2.3	Burimet e finansimit të inovacioneve .....	23
2.3.1	Engjëjt e biznesit .....	23
2.3.2	Kapitali i përbashkët.....	23
2.3.3	Inkubatorët e Biznesit.....	23
2.3.4	Korporatat.....	24
2.4	Inovacionet si proces i bazuar në njohuri.....	24
2.5	Inovacionet si proces thelbësor i biznesit .....	26
2.5.1	Kërkimin.....	26
2.5.2	Selektimin .....	26
2.5.3	Implementimin.....	26
2.5.4	Fillimin .....	26
2.5.5	Mbështetjen.....	26
2.5.6	Mësimin .....	27
2.6	Strategjitë e inovimit.....	27
<b>3</b>	<b>KAPITULLI III – SIPËRMARRËSIA KORPORATIVE.....</b>	<b>32</b>
3.1	Rëndësia e sipërmarrjes për zhvillimin e biznesit.....	32
3.1.1	Perceptimet sipërmarrëse janë perceptime drejt sipërmarrjes .....	33
3.1.2	Aktiviteti sipërmarrës është shumëdimensional .....	33
3.1.3	Aspiratat sipërmarrëse e pasqyrojnë natyrën cilësore të aktivitetit sipërmarrës .....	34
3.2	Qasjet e sipërmarrësive korporative të fokusuar dhe të disperzuara .....	34
3.3	Grupet e sipërmarrjeve të reja .....	35
3.4	Inkubatorët e biznesit .....	36
3.4.1	Financimi.....	36
3.4.2	Hapësirë fizike .....	36
3.4.3	Shërbimet e biznesit.....	36

3.4.4	Mentorimi .....	36
3.4.5	Networking .....	37
3.5	Orientimi sipërmarrës .....	37
3.5.1	Autonomia .....	37
3.5.2	Inovimi .....	38
3.5.3	Proaktiviteti.....	38
3.5.4	Agresiviteti konkurrues.....	38
3.5.5	Rriskmarrja.....	39
<b>4</b>	<b>KAPITULLI IV – SPECIFIKAT E INOVACIONEVE DHE SIPËRMARRËSISË NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË .....</b>	<b>40</b>
4.1	Inovacioni në Republikën e Maqedonisë .....	40
4.2	Roli i inovacioneve në ekonominë e Republikës së Maqedonisë .....	43
4.2.1	Sistemi i inovacionit efektiv .....	43
4.3	Politikat e Inovacioneve në Qeveri .....	46
<b>5</b>	<b>KAPITULLI V – PREZANTIMI DHE ANALIZA E REZULTATEVE .....</b>	<b>51</b>
5.1	Prezantimi i hipotezave .....	51
5.2	Pyetëtori.....	51
5.2.1	Rezultatet e pyetëtorit .....	56
<b>6</b>	<b>KAPITULLI VI – KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME.....</b>	<b>60</b>
6.1	Konkluzionet .....	60
6.2	Rekomandimet.....	60
	<b>REFERENCAT .....</b>	<b>62</b>

## **HYRJE**

Inovacioni është procesi dhe rezultati i të krijuarit diçka të re, e cila është gjithashtu me vlerë. Ai përfshin të gjithë procesin nga identifikimi i mundësisë, mendimeve apo shpikjeve drejt zhvillimit, krijimi i prototipeve, marketingut të prodhimit dhe të shitjes, përderisa sipërmarrësia ka nevojë të përfshijë vetëm komercializimin e saj.

Me inovacion nënkuptohet edhe aplikimi i zgjidhjeve më të mira që plotësojnë kërkesat e reja, nevojat e paartikuluara, apo nevojat ekzistuese të tregut. Kjo arrihet me anë të produkteve më efektive, proceseve, shërbimeve, teknologjive apo ideve që vihen lehtë në dispozicion të tregjeve, qeverive dhe shoqërisë. Termi inovacion mund të përkufizohet si diçka origjinale dhe për rrjedhojë, diçka e re që "shpërthen" në treg apo në shoqëri.

Përderisa një risi është përshkruar shpesh si një inovacion, në ekonomi, në shkencën e menaxhimit dhe fushave të tjera të praktikës dhe analizës ai është konsideruar si një proces që sjell së bashku ide të ndryshme të reja në mënyrë që ato të kenë një ndikim në shoqëri.

Nga ana tjetër sipërmarrësit e rritin inovacionin, i shpejtojnë ndryshimet strukturore në ekonomi dhe i detyrojnë ndërmarjet ekzistuese ta përmirësojnë efikasitetin e tyre dhe në këtë mënyrë japin kontribut të drejtpërdrejtë në rritjen e produktivitetit. Sot sipërmarrësia është një mekanizem i rëndësishëm si për krijimin e ndryshimeve ashtu edhe si mjet ndihmës i kompanive për tu pershtatur në ndryshimet e krijuara nga të tjeret.

## **METODOLOGJIA DHE TË DHËNAT**

Në këtë hulumtim do të përdoren të dhëna nga burime primare dhe sekondare. Domethënë për përgaditjen e tezës së magjistraturës do të përdoren të dhëna nga librat e botuar, gazeta të botuara, revista, artikuj të ndryshëm, etj., të dhëna publikisht të disponueshme në internet, si dhe të dhëna nga anketat dhe intervistat e realizuara nga kandidati.



Gjatë analizimit të situatës dhe specifikave të inovacioneve në Republikën e Maqedonisë do të përdoren të dhënat primare të marra nëpërmjet hulumtimi empirik në disa korporata që veprojnë në vendin tonë.

Nga instrumentariumi metodologjik, në këtë propozim të tezës së magistraturës do të përdoren metodat e mëposhtme:

1. *Metoda e analizës dhe sintezës* - kjo metodë do të përdoret për prezantim logjik të objektit të hulumtimit, ose gjendjes, problemet dhe perspektivat në zhvillimin dhe implementimin e inovacioneve, si dhe nxjerrjen e konkluzioneve përfundimtare në lidhje me rëndësinë e tyre për realizimin e objektivave të kompanisë.

2. *Metoda e induksionit dhe deduksionit* - kjo metodë do të përdoret për të ardhur deri të konkluzionet dhe rekomandimet lidhur me çështjen e inovacioneve në sipërmarrësinë korporative në Republikën e Maqedonisë, pastaj duke filluar nga testet me detaje dhe hollësitë në lidhje me këtë çështje, si dhe identifikimin e disa detajeve të panjohura në bazë të fakteve që janë të njohur në përgjithësi ose të bazuar në diçka që është supozuar.

3. *Metoda e intervistimit dhe anketimit* - kjo metodë do të përdoret në analizën e situatës në Republikën e Maqedonisë në lidhje me sfidat e procesit të inovacioneve, respektivisht për t'i njohur specifikat, problemet dhe kufizimet me të cilat ballfaqohet sipërmarrësia korporative në vend.

4. *Metoda krahasuese* - kjo metodë do të përdoret për krahasimin e të dhënave, statistikave, elementeve dhe trendeve në procesin e inovacioneve dhe ndërthurjes së tyre me zhvillimin e sipërmarrësisë në vendin tonë dhe vendeve tjera më të avancuara.

## HIPOTEZAT

Në këtë propozim tezë të magjistraturës pretendojmë t'i konfirmojmë ose t'i hedhim poshtë këto hipoteza:

- Në përgjithësi Korporatat në Republikën e Maqedonisë i kushtojnë rëndësi inovacioneve në zhvillimin e bizneseve të tyre;
- Krijimi i sistemeve të mirëqena të inovacioneve është pika primare referuese kundrejt krijimit të një ekonomie inovative në Republikën e Maqedonisë.

Përfundimet e studimeve dhe analizave empirike do të tregojnë për rezultatin përfundimtar të këtyre hipotezave të shtruara.

## SKELETI I TEMËS

### KUPTIMI MBI INOVACIONET

Në kapitullin **“KUPTIMI MBI INOVACIONET”** do të trajtohen qasje të ndryshme të përkufizimit të inovacioneve, ku theks i veçantë do ti vihet përkufizimit të inovacionit dhe avatazheve konkurruese. Më tej do të fokusohemi në burimet e inovacionit, llojet e inovacioneve, tipet e inovacioneve (inovacione inkrementale dhe inovacionet radikale). Kapitulli përfundon me analizën e rëndësisë së inovacioneve.

### PROCESI I INOVACIONEVE

Kapitulli **“PROCESI I INOVACIONEVE”** fillon me shpjegimin e fazave të inovacioneve dhe rëndësinë e tyre, të cilat do të ndihmojnë në hapjen e perspektivave të reja zhvillimore. Në këtë kapitull do të diskutohet për avantazhet e inovuesit, për burimet e financimit të inovacioneve, inovacionet si proces thelbësor i biznesit dhe inovacioni si proces i bazuar në njohuri. Kapitulli përfundon me trajtimin e strategjisë së inovacionit.

### SIPËRMARRËSIA KORPORATIVE

Në kapitullin **“SIPËRMARRËSIA KORPORATIVE”** vazhdohet me trajtimin e qasjeve të sipërmarrësive korporative të fokusuara. Kapitull ky qe fillon me shpjegimin e grupeve të sipërmarrësive të reja dhe përfundon me orientimin e sipërmarrësisë.

#### SPECIFIKAT E INOVACIONEVE DHE SIPËRMARRËSISË NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË

Në kapitullin e **“SPECIFIKAT E INOVACIONEVE DHE SIPËRMARRËSISË NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË”** do të trajtohen temat në vazhdim: pasqyrë mbi inovacionet në Republikën e Maqedonisë, roli i inovacionit në ekonominë e Republikës së Maqedonisë dhe mundësitë për zhvillimin, politikat e inovacionit në qeveri, karakteristikat e sipërmarrësisë në kompanitë e R. së Maqedonisë, kategorizimi i kompanive në vend, organizimi i sipërmarrësisë së kompanisë, fushëveprimi i sipërmarrësisë.

# 1 KAPITULLI I – KUPTIMI MBI INOVACIONET

## 1.1 Definicioni mbi inovacionet

Kuptimi dhe definimi i inovacioneve mund të sqarohet në disa aspekte. Nga *aspekti i konsumatorëve*, inovacionet paraqesin produkte dhe shërbime me kualitet të lartë; nga *aspekti i bizneseve*, ato paraqesin rritje dhe zhvillim të qëndrueshëm dhe realizim i profiteve më të madha; nga *aspekti i punëtorëve*, inovacionet paraqesin pune të re dhe më interesante, e cila kërkon aftësi më të mëdha mendore, gjë që rezulton me pagë më të lartë dhe nga *aspekti i ekonomisë së përgjithshme*, inovacionet paraqesin produktivitet më të madh dhe prosperitet për të gjithë.

Qëllimi i inovacioneve është përmirësimi i strategjisë konkurruese të kompanisë dhe përmirësimi i performancës financiare.<sup>1</sup> Të krijosh inovacion do të thote: të krijosh avantazh konkurrues, mundësi punësimi, ndërtim i së ardhmes dhe krijimi i vlerës së shtuar të lartë.

Kompanitë të cilat garojnë në veprimtaritë globale, që më shumë investojnë në inovacione, arrijnë më shumë profit.<sup>2</sup> Kompanitë në mënyrë permanente reagojnë në futjen e inovacioneve me qëllim që të krijojnë vlerë të re dhe në të njejtën kohë ti mbrojnë inovacionet e tyre nga imitimi i konkurrentëve. Në këtë mënyrë ata krijojnë përparësi konkurruese.

Josef Shumpeter vë në pah tre lloje të aktivitetit inovativ të kompanive: (J.Schumpeter, 1934)<sup>3</sup>

**Inventivitetin**, që paraqet aktivitet të krijimit dhe zhvillimit të ndonjë prodhimi të ri.

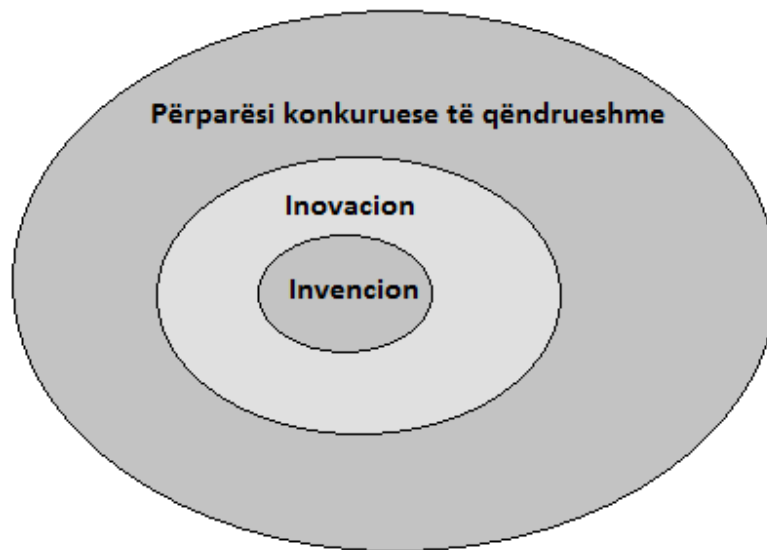
---

<sup>1</sup> M.A.Mone, W.Me Linly, & V.L.Barger, III, 1998 Organizational decline and innovation: A contingency framework, *Academy of Management Review*, 23: 115-132

<sup>2</sup> R.Price, 1996, Technology and strategic advantage, *California Management Review*, 38-56; L.G.Franko, 1989, Global corporate competition: Who's winning, who's losing and the R&D factor as one reason why, *Strategic Management Journal*, 10: 449-474

<sup>3</sup> J.Schumpeter, 1934, *The theory of economic development* (Cambridge, Ma: Harvard University Press).

**Inovacionin**, që paraqet proces të krijimit të produktit komercial nga inventiviteti. Në baze të kësaj inventiviteti futet në përdorim. Invencionet bëhen inovacione kur ato rafinohen në mënyrë që bëhen të suksesshme në treg. Inovacionet krijojnë përparësi të qëndrueshme konkurruese kur ato implementohen deri në atë nivel që ato të krijojnë vlerë të shtuar për klientët, mbi ato që kanë krijuar konkurrentët.



---

*Nga invencionin, në inovacionin e deri tek përparësia e qëndrueshme konkurruese*

---

Burimi: "Innovation Management", Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit, Shlomo Maital and D.V.R. Seshadri, 2007

**Imitimi** paraqet përvetësimin e inovacionit nga kompanitë e ngjashme, imitimi çon kah standardizimi i prodhimit dhe i proceseve që mundëson prodhimet e imituara tu ofrohen me cmime më të ulta dhe jo me veti të diferencuara.

Shumpeteri, sipërmarrësinë e llogarit si proces që merret me zbulimin dhe eksplotimin e mundësive profitabile. Më parë sipërmarrësia ishte definuar si një përpjekje për një biznes të ri

ose një ndërmarrje të re në kreacion, si vetëpunësim, si organizatë e re e biznesit ose si ekspansion i biznesit aktual etj. Mirëpo sot sipërmarrësia është një mekanizëm i rëndësishëm i krijimit të ndryshimeve si dhe ndihmës i kompanive të pershtaten në ndryshimet e krijuara nga të tjerët. Firmat që e nxitin sipërmarrësinë, janë rrezikuesit me të mëdhenj në konkurrencën, që angazhohen për inovacione dhe veprojnë në mënyrë proaktive. Ato perpiqen të krijojnë shanse e jo të presin të përgjigjen në ato që është krijuar nga të tjeret. Nga kjo qe theksuam më siper, inovacionet paraqesin proces të krijimit të prodhimit komercial ose proces i inovitetit.

## 1.2 Inovacionet dhe avantazhi konkurrues

Menaxherët e kompanive, sot inovacionet i shfrytëzojnë si një ndër strategjitë kryesore për përmirësimin e aftësisë konkurruese në kushtet e konkurrencës globale. Inovacioni i mundëson ndërmarrjes përmirësimin e aftësisë konkurruese duke e detyruar atë, që në kontiunitet të investojnë në inovacione që të mund të jenë më konkurrent, si dhe të përmirësojnë pozitën e tyre në treg. Nëpërmjet inovacioneve ndërmarrjet duan që konsumatorëve të tyre t'ju ofrojnë më shumë se sa ata presin me blerjen e produktit nga ndermarrja përkatëse. Inovacioni kontribon në mënyra të ndryshme në krijimin e avantazhit konkurrues. Të dhënat e kërkimeve flasin për një korrelacion të forte midis performancës së tregut dhe produkteve të reja.<sup>4</sup> Me anë të produkteve të reja organizatat e biznesit pushtojne tregje të reja si dhe ruajnë pozitën në tregjet ekzistuese, poashtu risin profitabilitetin në këto tregje.<sup>5</sup> Përparësia konkurruese në një organizatë biznesore, jo detyrimisht duhet të vijë nga ofrimi i produkteve dhe shërbimeve me cmime më të ulta, por edhe nga faktorë tjerë joçmimorë si dizajni, ambalazhi, prakticiteti, cilësia. Sidomos në kohën e sotme ku kohëzgjatja e ciklit jetësor të produktit gjithnjë e më shumë po bëhet më e shkurtër, aftësia për të zëvendësuar produktet me versione më të avancuara është me rëndësi shumë të

---

<sup>4</sup> Souder, W. and J. Sherman (1994) *Managing New Technology Development*. Me Graw-hill, New York.

<sup>5</sup> Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, *Managing Innovation*, third edition, 2005

madhe. Konkurenca në kohë e reflekton presionin në rritje, jo vetëm në futjen e produkteve të reja, por në kryerjen e ketij procesi më shpejtë se konkurrentët.

Sot tregtia elektronike ka revolucionarizuar tregjet e mallërave dhe shërbimeve. Ky inovacion tashmë është berë pjesë integrale e kompanive më të suksesshme në botë, duke e shëndruar botën në një treg global, si dhe transakcioneve të tjerë. Të gjitha arsyet e përmendura më lartë janë argumente, që inovacionet janë mundësi e rëndësishme për krijimin e avatazheve konkurruese të ndërmarrjeve. Faktorët që më së shumti pengojnë inovacionet janë: çmimi shumë i lartë i inovacionit, rreziku shumë i lartë, mungesa e mjeteve, mungesa e informacionit mbi tregjet, mungesa e punëtorëve të kualifikuar, ngurtësia organizative e organizatës, jo-pajtueshmëria me standardet, rregullat, mungesa e interesit nga klientët, mungesa e informacionit mbi teknologjitë e kështu me radhë.

### **1.3 Burimet e inovacionit**

Sipas studiuesit me të madh të shekullit të kaluar në fushën e menaxhmentit, Peter Drucker, shumë ide inovative vijnë nga analiza metodologjike e të ashtuquajturit shtatë zonave të mundësive inovative, ku katër nga këto shtrihen brenda ndërmarrjes dhe janë kryesisht të dukshme për njerëzit brenda industrisë ose sektorit të shërbimit, ndërsa tri tjerat perfshijnë ndryshimet jashtë ndërmarrjes apo në industri. Më poshtë paraqesim listën e shtatë burimeve:<sup>6</sup>

#### **1.3.1 Paparashikueshmëria**

Paraqet burimin më të thjeshtë edhe më të lehtë drejt mundësisë për inovacione. Suksesi i pritshëm dhe jo i pritshëm, si dhe ndonje ngjarje e papritur e jashtme, mund të paraqesin një sfidë si dhe një mundësi unike. Ekzistojnë shumë raste kur një ngjarje e papritur e ndryshon suksesin e kompanisë. Në shumë raste menaxhmenti nuk i merr në konsideratë shanset unike që shfaqen, sepse nuk ka vizion që ti shikojë si inovacione, e që mund të sjellin suksesin.

---

<sup>6</sup> Me gjerësishte ne Drucker,2007,p.33-118

### **1.3.2 Mospërputhja**

Mospërputhja midis realitetit, asaj që është dhe asaj që duhet të jetë, apo midis asaj që është dhe asaj që supozohet se është, mund të krijojë mundësi për inovacione. Për shembull, industria e çelikut kishte një treg në rritje por fitimet në rënie.

### **1.3.3 Nevoja e procesit**

Nevojat e proceseve dalin nga vetë ndërmarrja dhe jo nga rrethina. Për shembull, shpikja e Linotype-it kanë bërë të mundur printimin e shpejtë të vëllimeve të mëdha të gazetave, duke hapur mundësi të reja për efikasitet në mediat massive.

### **1.3.4 Ndryshimet në strukturën e industrisë apo tregut**

Një produkt inovativ, shërbim apo qasje në veprimtarinë afariste mund të shkaktojë zhvendosje në industri apo në treg.

### **1.3.5 Ndryshimet në levizje demografike**

Ndryshimet në popullsi, madhësinë e saj, strukturën e moshës, përbërjen, punëdhënien, nivelin e arsimimit dhe të ardhurave, mund të ofrojnë mundësi për inovacione. Për shembull japonezet kanë kuptuar se trendet rritëse në lidhje me vazhdimin e arsimimit të lartë do të qojnë në mungesë të klasës punëtore dhe derisa shtetet tjera akoma po konstatojnë këto trende, Japonia veç kishte ndërmarrë veprime konkrete duke ndjekur një eksperiencë dhjetëvjeçare në robotizim.

### **1.3.6 Ndryshimet në të kuptuarit, sjelljen dhe mendimin**

Kuptimi i preceptimit të klientit është çelësi për shfrytëzimin e mundësive. Përderisa shëndeti dhe kujdesi mjekësor janë përmirësuar në mënyrë dramatike gjatë dekadave të fundit, njerëzit janë më të shqetësuar për shëndetin dhe mirëqenien e tyre në punë si kurrë më parë. Kuptimi i këtij perceptimi ka krijuar mundësi të reja për industrinë e ushqimit të shëndetshëm.

### **1.3.7 Njohuritë e reja**

Inovacionet që themelohen mbi dijen, janë bazë e sipërmarrësisë. Zakonisht kur flitet për inovacionet, nënkuptohet ndryshimi në njohuritë për shfrytëzimin e mundësive. Këto



inovacione, kanë nevoja për kohë më të gjatë për tu realizuar. Ato nuk janë të bazuara vetëm në ndikimin e një faktori, por zakonisht janë rezultat i më shumë faktorëve. Këto inovacione dalin nga ndonjë ide e shkëlqyer e cila më pas konkretizohet.

## **1.4 Llojet e inovacionit**

Kur flasim për inovacionin, ne kemi parasysh ndryshimin e ndryshimi mund të marrë forma të ndryshme.

Joseph Schumpeter i definon inovacionet si aktivitet, i cili çon në funksion të ri të prodhimit, ose prodhim dhe shërbim të ri. Ai kështu e pershkruan këtë aktivitet:

### **1.4.1 Ofrimi i produktit të ri**

Sipërmarrësi duhet të prodhojë dhe të ofrojë prodhim, i cili shumë lehtë mund të shitet në treg.

### **1.4.2 Krijimi i një metode të re prodhimi**

Inovacioni duhet të ofrojë skemë të re të prodhimit, e cila me inputet ekzistuese të prodhojë sasi më të madhe të outputeve, zvogëlim të shpenzimeve për njësi prodhimi, si dhe zëvendësimin e inputeve ekzistuese me inpute të reja.

### **1.4.3 Hapja e tregjeve të reja**

Inovacioni mund ta rrisë shitjen në regjione të reja dhe të rrisë numrin e konsumatoreve.

### **1.4.4 Gjetja e burimeve adekuate të lëndës së parë**

Shpesh, ndodh që furnizuesit me lëndë të parë ta ulin kualitetin e lëndës së parë ose ta rrisin çmimin e saj, gjë që drejtpërdrejtë ndikon në kualitetin dhe çmimin e shitjes së produkteve. Për atë shkak, sipërmarrësit duhet të gjejnë burime adekuate të inputeve, të cilat janë të nevojshëm në procesin e prodhimit.

#### 1.4.5 Formimi i nje organizate të re në industri

Schumpeteri këtë e pershkruan si hyrje e sipërmarrësit në treg të monopolizuar, ku paraprakisht nuk ka pasur konkurrencë, ose krijim të kushteve nëpërmjet të cilëve sipërmarrësi do të marrë pozitë monopolisti në treg.

Nga kjo që theksuam më lartë del se inovacionet paraqesin proces, gjegjësisht aktivitet të krijimit të një produkti apo shërbimi të ri, procesit teknologjik të ri, organizimit të ri të punës ose përmirësim të produktit, procesit teknologjik dhe organizimit ekzistues të punës.

### 1.5 Tipet e inovacione

Një klasifikim tjetër i inovacioneve është ndarja e tyre në **inovacione inkrementale** dhe **inovacione radikale**. Pavarësisht se inovacionet mund të përfshijnë një ndryshim thelbësor ose radikal, si përgjigje e një ndryshimi dramatik të kushteve, në shumicën e rasteve inovacionet ndodhin në formë inkrementale. Shume rrallë ndodh që një produkt të jetë "i ri për botën". Më së shpeshti procesi i inovimit për shembull mund të jetë një dizajn i ri i veturës, kurse krijimi i një koncepti të ri të veturës është shembull i një inovacioni radikal. Studimet për procesin e zhvillimit inkremental, flasin për përfitime më të mëdha në efikasitet gjatë këtyre proceseve, në krahasim me ndryshimet radikale<sup>7</sup>.

Kompanitë me të suksesshme në botë të tilla si Intel dhe AMD e përqëndrojnë veprimtarinë kryesore të tyre në inovacionet inkrementale, pasi ato ofrojnë një bazë më të qëndrueshme për rritje, duke shfrytëzuar përvojat më të mira të deritanishme dhe mbi atë bazë, kryerjen e ndryshimeve në aspekt të tipeve të inovacioneve të shpjeguara më lartë. Inovacionet inkrementale, që në vetëvete nënkuptojnë rritjen dhe përmirësimin e vazhdueshëm të mallërave, shërbimeve apo proceseve nga përvoja, janë treguar më efikase, sepse shfrytëzojnë

---

<sup>7</sup> Hollander, S (1965) The SOURCES OF Increased Efficiency: A study of Dupont rayon plants. MIT Press, Cambridge, Mass.

anët më të forta të organizatës, duke u bazuar në të kaluarën, si dhe praktikat më bashkëkohore të teknologjisë. Këto inovacione, perceptohen dhe pranohen më lehtë edhe nga konsumatorët aktual, të cilët janë familjarizuar me produktet dhe shërbimet e ofruara nga organizata.

Edhe nga pikëpamja e kostove dhe rreziqeve, inovacionet inkrementale kanë përparësi në krahasim me inovacionet radikale. Shpesh inovacionet radikale, kërkojnë investime të mëdha në teknologji dhe në paisje, gjë e cila është më pak e theksuar në procesin e inovacioneve inkrementale, që mund të kërkojnë modifikimin e vetëm një ose disa pjesëve apo proceseve të prodhimit.

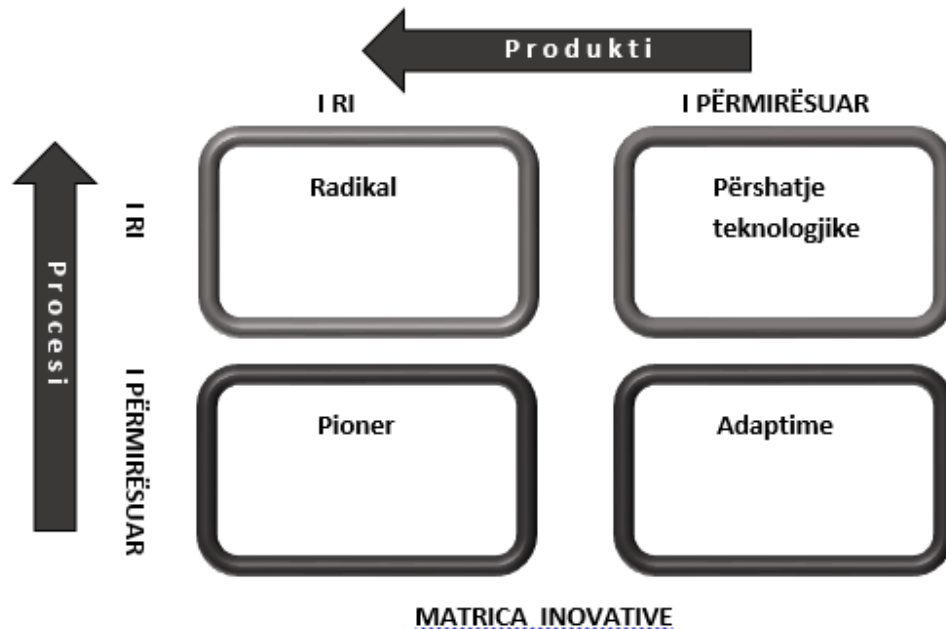
Risqet lidhen me mundësinë që gjërat të mos shkojnë sipas planit. Në rastin e inovacioneve radikale, për vetë natyrën e këtyre ndryshimeve, pra hyrjen në një produkt, proces apo koncept të ri, të panjohur ose shumë pak të njohur mbart në vetëvete një pasiguri më të lartë. Ndërsa inovacionet inkrementale, për shkak të informacioneve të deritanishme mbi këto produkte, shërbime apo procese, paraqesin më pak rrezik në krahasim me inovacionet radikale.

<b>Inovacioni inkremental</b>	<b>Inovacioni radikal</b>
-Shfrytëzim i teknologjisë ekzistuese	-Hulumton teknologji të re
-Pasiguri e vogël	-Pasiguri e madhe
-Fokusohet në përmirësimin e produkteve, shërbimeve, proceseve ekzistuese	-Fokusohet në produkte, shërbime dhe procese me performansa të papara më herët.
-Rrit konkurrencën në kuadër të tregjeve dhe industrive ekzistuese	-Krijon ndryshime dhe transformime dramatike të tregjeve dhe industrive ekzistuese, ose krijon tregje dhe industri krejtësisht të reja.

Tabela 1 –Llojet e inovacioneve

Burimi: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/innovation\\_systemic.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/innovation_systemic.html)

Grafiku 1. Matrica inovative



## 1.6 Rëndësia e inovacioneve

Duke patur parasysh pasigurinë dhe rreziqet që dalin nga procesi i inovacioneve, disa organizata mund të vendosin që mos të inovohet, pavarësisht nga përfitimet. Por një qasje e tillë është shumë e rallë, sidomos në sektorët ekonomik me turbuleca dhe me dinamizëm të lartë. Në qoftë se organizatat janë të papërgatitura për të ripërtirë produktet dhe proceset e tyre në mënyrë të vazhdueshme, shanset e tyre për të mbijetuar janë seriozisht të rrezikuara. Pyetja nuk bëhet për faktin nëse duhet ose jo që kompanitë të inovojnë, por si ky proces të kryhet me sukses.

Në procese të pasigurta dhe komplekse si inovacioni, rol të rëndësishëm luan fati. Ka shumë raste kur sukcesi vjen krejt rastësisht. Por sukcesi i vërtetë qëndron në menaxhimin më konsistent të procesit të inovacionit. Kjo varet nga aftësia për të kuptuar dhe menaxhuar procesin në mënyrë të atillë që ti ngelet shumë pak fatit.

Si rrjedhim i kësaj, nuk ka një “rrugë” të përcaktuar që duhet ndjekur, e cila do të vlente për çdo organizatë. “Rruga” do të varet nga lidhja midis strukturës, proceseve dhe kulturës së organizatës, mundësitë dhe karakteristikat e inovacioneve teknologjike, kushtet e konkurrencës dhe tregu në të cilin operon organizata.

Ekzistojnë shumë arsye bazë pse inovacioni është i nevojshëm: përmirësimi i cilësisë së produkteve; pushtimin e tregjeve të reja; ulja e kostove të punës; rritja e vëllimit të prodhimeve; rritja e fleksibilitetit të prodhimit; përshpejtimin e zëvendësimit të produkteve ekzistuese.

## **2 KAPITULLI II – PROCESI I INOVACIONEVE**

### **2.1 Fazat e inovacioneve**

Inovimi paraqet proces, i cili karakterizohet me vazhdimësi dhe organizim. Ai kërkon krijimin e një sistemi konzistent, nëpërmjet të cilit do të përkrahen dhe stimulohen idetë e reja sipërmarrëse, disponimin e një kuadri profesional i cili do t’i shqyrtojë mundësitë e reja për realizimin dhe zhvillimin e ideve, me cka do të hapen perspektiva të reja zhvillimore.

Ky proces kalon nëpërmjet këtyre fazave:<sup>8</sup>

#### **2.1.1 Gjenerimi i ideve**

Idetë inovative rrjedhin nga burime të ndryshme. Burime të ideve të reja mund të jenë: njohuritë, njohuritë e reja, konsumatorët, të a.q. shfrytëzues udhëheqës, sektorët për hulumtim dhe zhvillim dhe tregjet e huaja. Numri më i madh i inovacioneve, nëse jo të gjitha, janë rezultat i njohurive të reja, për shembull, kompjutori është rezultat i njohurive të reja në fushën e matematikës binare, logjikës simbolike, koncepteve të programimit, si dhe njohuri tjera nga teknika dhe teknologjia. Konsumatorët janë burimi më i mirë i ideve të reja, ngase ata në mënyrë permanente i paraqesin dobësitë e produkteve ekzistuese, si dhe japin propozime se çfarë produktet duhet të përmbajnë që t’i plotësojnë nevojat dhe dëshirat e tyre. Shfrytëzuesit udhëheqës paraqesin ndërmarrje ose individë, nevojat e të cilëve janë më

---

<sup>8</sup> Më gjerësisht në: Harvard Business Essential, 2003, p.27-77

të ndryshme në krahasim me shfrytëzuesit e rëndomtë. Ata vetë janë inovator, të cilët inovojnë për nevoja të tyre, ngase produktet ekzistuese nuk i plotësojnë nevojat e tyre.

### **2.1.2 Nuhatja dhe shqyrtimi i mundësive të reja**

Ide inovative ekzistojnë, mirëpo ato duhet të nuhaten, respektivisht njihen. Njohja e mundësive paraqet proces mendor, i cili i përgjigjet pyetjes, të cilën secili inovator duhet ta parashtrijë, e ajo është: vallë kjo ide paraqet vlerë të vërtetë për konsumatorin ekzistues ose atë potencial?

### **2.1.3 Zhvillimi i ideve dhe komercializimi i tyre**

Pasi që ndonjë ide e caktuar të njihet apo nuhatet, atëherë ndërmarrjet duhet të shohin se vallë disponojnë me know-how teknika të duhura për zhvillim të asaj ideje, se vallë ideja është e pranueshme nga konsumatorët dhe se produkti që del nga ajo ide i plotëson nevojat dhe dëshirat e tyre në tërësi, se vallë ideja në fjalë është në përputhshmëri me strategjinë zhvillimore të ndërmarrjes, se vallë kjo ide i arsyeton shpenzimet e bëra për zhvillimin e saj etj. Idetë që fitojnë përgjigje akompanitëve të pyetjeve të lartpërmendura fillojnë të zhvillohen dhe nisen drejt komercializimit në treg. Komercializimi paraqet testin përfundimtar të idesë përkatëse, aty konsumatori jep vlerësimin përfundimtar.

## **2.2 Avantazhet e inovuesit**

Lëvizësi i parë, si rezultat i të qenit i pari në treg me ofrimin e një produkti, shërbimi apo procesi të ri siguron avantazhe konkurruese në krahasim me konkurrentët tjerë. Kryesisht lëvizësi i parë është monopolisti, i cili teoretikisht ka mundësi të mëdha për të vendosur çmime të larta, pa pasur fare frikë nga çmimet e konkurentëve. Megjithatë në praktikë inovatorët preferojnë të sakrifikojnë margjina të larta të profitit për të mundësuar rritje sa më të madhe të shitjeve, ngase, pozita monopoliste është kalimtare dhe e përkohshme. Ka pesë avantazhe kryesore nga të qenurit lëvizës i parë:<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Shih më tepër: Markides and P.Geroski, 2005; Varadarajan and Peterson, 1992, p.33-52; Suarez and Lanzolla, 2005, p.121-127

### 2.2.1 Shpikësi përfiton eksperiencë më të madhe

Akumulimi i shpejtë i përvojës me inovacionin u jep atyre eksperiencë më të madhe në krahasim me hyrësit e mëvonshëm që nuk janë shumë të familjarizuar me produktin, procesin apo shërbimin të ri;

### 2.2.2 Përfitimet nga ekonomia e shkallës

Gëzohen në mënyrë tipike nga lëvizësi i parë, sepse ata krijojnë më parë se konkurrentët vëllimet e nevojshme për prodhimtari në masë të madhe;

### 2.2.3 Shfrytëzimi i resurseve të kufizuara

Para mbarimit të tyre është një avantazh i shpikësit të parë, pasi hyrësit e mëvonshëm nuk do ta kenë qasjen e njëjtë drejt inputeve kyçe ose do të duhet të paguajnë më shtrenjtë për to.

### 2.2.4 Reputacioni i ndërmarrjes

Mund të përmirësohet nga të qenurit i pari dhe mund të pushtohet pjesa më e madhe e tregut, që do t'u mundësojë konsumatorëve të familjarizohen me brendin, respektivisht produktin. Përfitim i eksperiencës, ekonomia e shkallës dhe përdorimi i resurseve të ralla para përfundimit të tyre, kanë të bëjnë me avantazhe të lëvizësit të parë në aspekt të kostove. Në të ardhmen ata mund t'u kundërvihen hyrësve të rinj në treg nëpërmjet luftës në çmime. Superioriteti i reputacionit dhe pushtimi i konsumatorëve sigurojnë një avantazh në marketing, që u lejon shpikësve të vendosin çmime të larta, e që më pas fitimi i realizuar të mund të reinvestohet për të konsoliduar pozitën e tyre në krahasim me hyrësit e rinj. Por përfitimet nuk janë domosdoshmërisht më të mëdha për shpikësit e parë. Hyrësit e mëvonshëm kanë dy përparësi kryesore:<sup>10</sup>

2.2.4.1 **Shteg të lire** - Hyrësit e mëvonshëm mund të imitojnë inovacionet teknologjike apo inovacionet tjera me më pak shpenzime. Hulumtimet tregojnë se kostot e imitimit janë vetëm 65% të kostos së inovacionit.

2.2.4.2 **Mësim nga shpikësit** - Hyrësit e mëvonshëm në treg kanë mundësinë të observojnë se çfarë ka funksionuar mirë dhe çfarë nuk ka funksionuar mirë për inovatorët (lëvizësit e parë). Ata mund të mos bëjnë gabimet që i kanë bërë shpikësit dhe mund të bëhen të suksesshëm me përpjekjen e parë.

---

<sup>10</sup> Suarez and Lanzolla, 2005, p.121-127, Min, Kalwani, and Robinson, 2006, p.15-33

## 2.3 Burimet e finansimit të inovacioneve

Inovacionet mund të mbështeten nga dy forma kryesore të financimit: shperblime ne baze të meritave (grante) dhe kapitalit të jashtëm, siç janë: engjëjt e biznesit, kapital i përbashkët dhe korporatat.

Shperblimet ne baze të meritave (grantet) mund të sigurohet nga institucionet qeveritare publike apo agjencitë. Me këtë formë të financimit, fondet janë pranuar pa kushte, që do të thotë se ato nuk duhet të paguhet nëse ndërmarrja nuk është e suksesshme. Grantet e dhëna janë përdorur për ndërmarrjet në fazën e themelimit dhe fazën e zhvillimit fillestar. Përveç kësaj, këto fonde mund të jenë një referencë e rëndësishme për këto ndërmarrje, kur ata më pas kerkojne kapital shtesë për të financuar zhvillimin e tyre të mëtejshëm (Komisioni Ekonomik i Kombeve të Bashkuara për Evropën, 2009, f. 5-6).

Financimi me kapital të jashtëm do të thotë marrjen e aksione të kapitalit në këmbim të kapitalit. Ofruesit tipik të kapitalit të jashtëm janë engjëjt e biznesit, kompanitë e kapitaleve dhe korporatat. Këto lloje të investitorëve janë të quajtur si "para të zgjuara", duke pasur parasysh se ata përveç mjeteve financiare ofrojnë ekspertizë të çmuar dhe mundësi të vlefshme të rrjeteve për ndërmarrjet inovative.

### 2.3.1 Engjëjt e biznesit

Engjëjt e biznesit përfaqësojnë investitorët privatë të cilët, gjatë punës së tyre aktive, kanë fituar pasuri dhe përvojë dhe janë të gatshëm për të investuar në ndërmarrjet e reja, në mënyrë që të ndihmojnë ndërmarrësit e rinj dhe në të njëjtën kohë ata të krijojnë fitim (Ramadani, 2009, f. 250). Sipas Sohl (2003), ka 300.000 deri 350.000 engjëj aktive të biznesit në SHBA, të cilët investojnë 30 miliarde \$ në vit në rreth 50,000 projekte inovative. Në Mbretërinë e Bashkuar, ka 20.000-40.000 engjëj të biznesit të cilët investojnë £ 0,5-1 miliardë vit në 3000-6000 kompani.

### 2.3.2 Kapitali i përbashkët

Kapitali i përbashkët përfaqëson fondet financiare, zakonisht në formën e kapitalit aksioner dhe menaxhmentit know-how, të cilat janë investuar nga individë dhe institucione në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, të cilat nuk janë të listuara në bursë dhe që kanë potencial rritjeje të lartë. Sipas Lerner et al (2005), kapitali i përbashkët paraqet formë dominuese të financimit të kompanive të teknologjisë në SHBA dhe kanë një ndikim të rëndësishëm në zhvillimin e inovacionit. Kontributi i tij ka dy dimensione: për të përshpejtuar rritjen dhe për të siguruar suksesin afatgjatë (Dobloug, 2008, p.22).

### 2.3.3 Inkubatorët e Biznesit

Inkubatorët e biznesit kanë luajtur një rol të rëndësishëm në gjenerimin e ideve inovative dhe në zhvillim e Silicon Valley (Kaplan 1999). Shumë hulumtime kanë treguar se inkubatorët e biznesit mund të jenë një mjet efektiv për të mbështetur inovacionin dhe krijimin e bizneseve të reja. Gjithashtu inkubatorët e biznesit mund të zvogëlojnë ndjeshëm normat e dështimit të biznesit (Jaëahar, 2005).



### 2.3.4 Korporatat

Objektivi kryesor i shumices së burimeve të financimit është marrja e përfitimeve financiare. Investimet e korporatave zakonisht kanë një kombinim të objektivave financiare dhe strategjike. Në përgjithësi, një mision strategjik i korporatave është që të ndihmojë rritjen e biznesit nëpërmjet identifikimit të ideve ose teknologjive të reja, zhvillimin e produkteve ose proceseve të reja dhe hyrjen në tregje të reja apo rritjen e bizneseve ekzistuese. Viti 2000 përfaqëson kulmin e investimeve kapitale të përbashkëta, kur më shumë se 100 miliardë dollarë u investuan. Nga kjo shume, rreth 16% e investimeve janë bërë nga korporatat. Pas këtij viti, investimet kapitale të përbashkëta u stabilizuan në rreth \$20-\$25 miliardë dollarë në vit dhe investimet e korporatave shkonin rreth 6% deri në 8% të totalit të investimeve kapitale të sipërmarrjeve (shih më MacMillan et al, 2008).

Një hulumtim i kryer në Gjermani gjatë periudhës 2004-2006 tregon se kur firmave iu kërkua që të deklarojë se cilat burime të financimit janë përdorur për të financuar projektet e inovacionit, të dhënat kane paraqitur një pasqyrë si më poshtë (Spielkamp dhe Rammer, 2009):

1. Tetëdhjetë e shtatë përqind e firmave finansojnë projektet e inovacionit nga fondet e gjeneruara nga operacionet e vazhdueshme të biznesit të tilla si fitimet, shitjet, kapitalit punues, apo kushtet e zgjeruara të pagesës (financimit nëpërmjet parave rrjedhëse).

2. Mënyra e dytë e rëndësishme e fondeve për financimin e inovacioneve në prodhim dhe shërbime është financimi i borxhit duke përdorur linjat e kreditit dhe paradhëniet në llogaritë korente.

3. Kreditë standarte bankare janë renditur si një burim i tretë i financimit të inovacionit, edhe pse financimi nepermjet kredisë nënkupton disa disavantazhe për kompanitë, p.sh. varësinë nga huadhënësi, normat e larta të interesit dhe shqetësimet në lidhje me letrat me vlerë.

4. Tregjet e aksioneve dhe fondet e kapitalit privat përfaqësojnë një burim të rëndësishëm të financimit. Sipas të dhënave empirike të pranimit të aksionerëve të rinj, pjesëmarrja e ndërmarrjeve të tjera, kreditë e aksionerëve, pjesëmarrjeve në gjumë dhe çertifikatat për pjesëmarrje kanë një rëndësi të ngjashme sikur kreditë bankare, por luajnë një rol minor në krahasim me financimin e brendshëm.

5. Fondet publike në formë të kredive, ndihmat dhe grantet mund të përdoren për të zhvilluar dhe për të nisur inovacionet. Mesatarisht 11% e të gjitha firmave shfrytëzojnë subvencionet publike për financimin e projekteve inovative dhe 5% absorbojnë kredi publike.

## 2.4 Inovacionet si proces i bazuar në njohuri

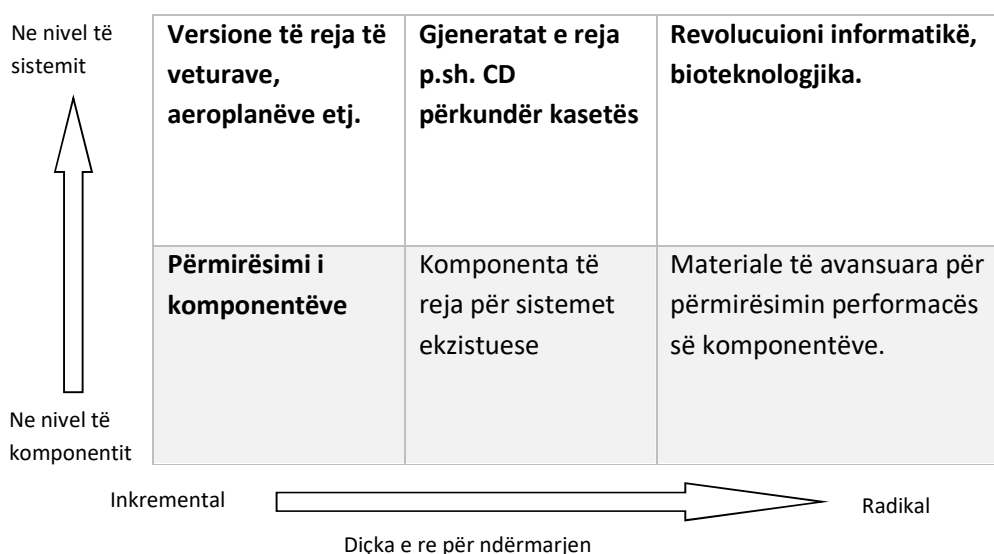
Inovacionet, në mënyrë të pandashme kanë të bëjnë me njohuritë. Ato nënkuptojnë krijimin e mundësive të reja përmes kombinimit të njohurive të ndryshme ekzistuese. Njohuritë mund

të ekzistojnë në eksperiencën tonë, bazuar në diçka që ne kemi bërë në të kaluarën, por mund të jenë edhe rezultat i procesit hulumtues-hulumtimi në teknologji, në tregje, veprimet e konkurrentëve. Ato mund të jenë publike, pra në të cilat mund të ketë qasje çdonjëri ose mund të jenë të nënkuptuara.<sup>11</sup>

Procesi i ndërthurrjes të këtyre njohurive të ndryshme në një inovacion të suksesshëm zhvillohet në kushte të pasigurisë së lartë. Menaxhimi i inovacionit, ka të bëjë me shndërrimin e këtyre pasigurive në njohuri, por kjo mund të bëhet vetëm përmes angazhimit të burimeve me qëllim reduktimin e pasigurisë. Duke lëvizur nga inovacionet inkrementale në drejtim të inovacioneve radikale, pasiguria rritet deri në atë pikë sa nuk kemi ide paraprake se çfarë duhet të zhvillojmë dhe si ta zhvillojmë.

Henderson dhe Clark<sup>12</sup> argumentojnë se inovacioni rallë herë ka të bëjë vetëm me një teknologji apo treg të veçantë, por në përgjithësi me një numër njohurish, të cilët janë grupuar së bashku.

Menaxhimi i suksesshëm i inovacionit kërkon përdorimin dhe njohjen e të gjithë komponentëve të veçanta, por gjithashtu edhe mënyrën se si këto mund të ndërlidhen së bashku, në atë që këta dy autorë e quajnë arkitektura e inovacionit.



<sup>11</sup> Nonaka, I., S. Keigo and M. Ahmed (2003) Continuous Innovation: The power of tacit knowledge, in Shavinina, L. (ed.), International Handbook of Innovation. Elsevier, New York.

<sup>12</sup> Henderson, R. and K. Clark (1990) 'Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms', Administrative Science Quarterly, 35, 9-30

## Tabela 2. Dimenzionet e inovacione

Burimi: Joe Tidd Bessant and Keith Pavitt, Managing Inovation third edition, 2005

### 2.5 Inovacionet si proces thelbësor i biznesit

Inovimi paraqet proces shumë të rëndësishëm të organizatës, i cili duhet të jetë i vazhdueshëm e që kërkon krijimin e një sistemi konzistent me njerëz kompetent dhe inovativë, nëpërmjet të cilit do të përkrahen dhe stimulohen idetë e reja sipërmarrëse dhe do të mundësojnë hapjen e perspektivave të reja zhvillimore.

Inovacioni është aktivitet gjenerik i lidhur ngushtë me luftën për mbijetesë si dhe rritjen e organizatës. Ai mund të konsiderohet proces që përfshin:<sup>13</sup>

#### 2.5.1 Kërkimin

Analiza e mjedis (të brendshëm dhe të jashtëm), dhe përpunimi i sinjaleve relevante, kërcënimet dhe shancet për ndryshim.

#### 2.5.2 Selektimin

Vendosjen (nga këndvështrimet strategjike si ndërmarrja mund të zhvillohet më mirë) cilën nga sinjalet të ndjek.

#### 2.5.3 Implementimin

Implementinin e projektit në situatën e pasigurisë, që kërkon zgjidhje gjithpërfshirëse të problemit.

#### 2.5.4 Fillimin

Nisjen e inovacionit dhe menaxhmin e përshtatjes fillestare.

#### 2.5.5 Mbështetjen

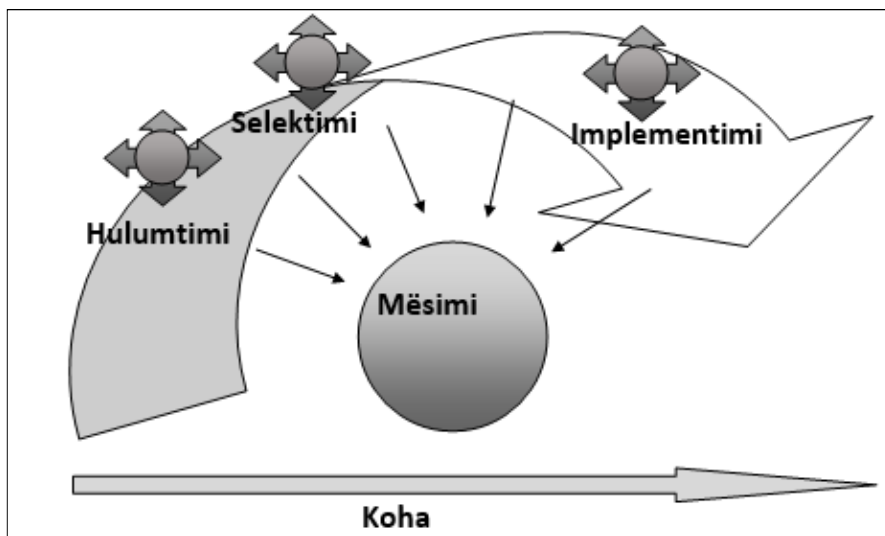
Mbështetjen e adoptimit dhe përdorimin në afat ose rikthimin në idenë origjinale dhe modifikimin e saj.

---

<sup>13</sup> Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, Managing Inovation, third edition, 2005

### 2.5.6 Mësimin

Ndërmarrjet kanë mundësinë të mësojnë nga përparimi i këtij cikli dhe mund të ndërtojnë bazën e tyre të njohurive dhe mund të përmirësojnë mënyrën se si ky proces menaxhohet.



**Grafikoni 3. Inovacioni si proces**

Sfida me të cilën përballlet çdo organizatë është përpjekja për të gjetur mënyra për menaxhimin e këtij procesi me qëllim që të ofrohet zgjidhje e mirë e problemit të ripërtrirjes. Rethanat e ndryshme mund të çojnë në zgjidhje të ndryshme.

## 2.6 Strategjitë e inovimit

Një firmë gjate përzgjedhjes për të ndjekur një nga këto lloje të inovacionit do të mbështetet në procese të ndryshme, se sa ajo do të përdorë për një lloj tjetër inovacioni. Qëllimi i përparimit të vazhdueshëm do të përfshijë proceset formale të planifikimit që do të japin rezultate specifike e të kërkuara, ndërsa një qëllim i përmirësimeve emergjente do të kërkojë procese të tilla si mbledhjen sugjerimeve të punonjësve dhe brainstorming ideve. Një firmë që don të vë baste strategjike do të ketë nevojë që proceset të provojnë drejtësinë e vizionit dhe aftësinë e organizatës për të ekzekutuar.

Kompanitë e mëdha kanë të gjitha këto procese në vendin e duhur. Ato që nuk tentojnë ti kenë janë procese të përshtatshme për zbulime strategjike. Avantazhi i ekosistemit fillestar

është se ajo bashkon njerëzit me aftësi dhe perspektiva të ndryshme dhe lejon që idetë e mira të cilat rrjedhin nga interaksioni i tyre të tërheqen njera me tjetrën, pa ndikimin e hierarkive vendimmarrëse për ti shuar ato. Proceset e korporatave jo vetëm që i lënë pas dore, por shpesh parandalojnë përparime të tilla.

Si do të ndryshojë atë një ekip i menaxhimit? Për të krijuar një ambient të "startup korporatës", ajo do të duhet të vë në vend një numër të gjërave, duke filluar me një qasje tjetër ndaj motivimit. Njerëzit duhet të jenë të frymëzuar nga vizioni dhe kultura e kompanisë, e jo të detyrohet nga ana e hierarkisë dhe struktura e shpërblimeve. Ajo do të duhet të japë një stimul për të frymëzuar ide të reja: mënyra për të bashkëvepruar me të tjerët nga një përzierje e pasur e prejardhjeve deri tek grupet e interesit, panairë idesh dhe rrjeteve bashkëpunuese. Ajo duhet të tërheqë lojtarë të interesuar nga peisazhi i kompanisë për të diskutuar dhe testuar idetë. Mekanizmat do të duhet të jenë të dizajnuar për t'u mundësuar që këta njerëz dhe ide të ndryshme të kombinohen. Do të duhet të ekzistojnë metoda me anë të së cilave eksperimentet do të zbulojnë modelin e kombinimit teknologji-biznesi që mund të ketë sukses.

Caku këtu është se inovacioni përparimtar ka nevojë të jetë i rastit: Ashtu se si ju inovoni përcakton se çfarë ju do të inovoni. Fati luan një rol, por ai favorizon mendjen e përgatitur.

Ju takon menaxherëve në kompanitë e mëdha për të punuar në këtë pjesë të munguar të aftësive të tyre të inovimit – në ndërtimin e forcave të startup korporatave për të gjeneruar zbulime strategjike. Kompanitë e vendosura mund të jetë burim i inovacionit në rritje, të paktën po aq sa janë edhe ato të reja, ato të shkathtat. Ato mund të jenë efektive në gjetjen e produkteve dhe shërbimeve përparimtare, ndërkohë që edhe janë të pozicionuara në mënyrë unike për të krijuar dhe të ripërcaktuar tregjet dhe industrinë. Në qoftë se ata mund të mësojnë që të besojnë këtë për veten e tyre, ndoshta ne do të shohim se Shumpeter dhe Penrose kishin të drejtë përgjatë gjithë Strategjisë së Inovimit.

#### **4 Taktikat kryesore të kompanive me rritje më të madhe:**

Dave POWER

Dave Power është president i "Power Strategy", ku ai ndihmon kompanitë e rritjes lidhur me strategjinë, shtrirjen dhe ekzekutimin.

Çfarë mund të mësojmë për inovacionin dhe rritjen nga kompanitë më të suksesshme të rritjes?

Konkurrenca globale dhe ekonomia e dobët kanë bërë rritjen më të vështirë se kurrë. Megjithatë, disa organizata të tilla si Apple, Amazon, Starbucks dhe duket se sfidojnë ligjet e gravitetit ekonomik.

Kompanitë më të suksesshme të rritjes adoptojnë të paktën katër praktika më të mira:

1. Gjej S - trajektoren e ardhshme
2. Mbështetu tek konsumatorët
3. Mendoni si një projektues
4. Udhëhiqni rrugën

### **1. Gjej S-trajektoren e ardhshme**

Asgjë nuk rritet përgjithmonë. Produktet, tregjet, dhe modelet më të mira të biznesit kalojnë nëpër një cikël të parashikueshëm të rritjes dhe pjekurisë, shpesh të përshkruar si një S-trajektore.

Vërrehet pakësimi i kthimit (fitimit) ashtu siç arrihen konsumatorët më tërheqës, del ne shesh konkurrenca e çmimit, produkti aktual humb famën e saj, sfida e të kujdesurit ndaj klientit del ne pah, janë të nevojshme aftësi të reja operative, dhe kështu me radhë.

S-trajektorja ilustron ciklet e rritjes për kompanitë

Fatkeqësisht, udhëheqësit e kompanisë të rritjes shpesh janë verbuar-njëanshme me këtë zhurmë të parashikueshme të shpejtësisë. Pasi realiteti i S-trajektores bëhet e dukshme, mund të jetë tepër vonë për të hartuar strategjinë e ardhshme të rritjes.

Koha për të inovuar-dritarja e inovacionit-është kur lakesa e parë e rritjes godet një pikë ndryshimi. Si mund ta dini se kur ju jeni të goditur nga një pikë ndryshimi? Atë nuk mund ta dini. Pra, kompanitë më të mira janë përgjithmonë paranoike dhe ata e bëjnë inovimin një proces të vazhdueshëm.

Steve Jobs e kuptoi këtë kur ai u kthye në Apple. Në vitin 2002, ai sfidoi kompaninë e tij për të ndarë nga industria e maturuar e kompjuterëve, ku Apple asnjëherë nuk kishte arritur të mbledh më shumë se 10 për qind të tregut. Ai u tha Time Magazine në vitin 2002, "Më mire do të konkurroj me Sony se sa ... me Microsoft".

Tetë vjet më vonë, pas prezantimit të iPod, iPhone, iPad dhe një kanali të shitjes me pakicë që ndryshuan lojërat, Jobs pretendoi fitoren dhe Apple Computer bëhet Apple Inc. Ndërsa

prezantohet iPod, Jobs tha, "Apple është kompania më e madhe në botë për pajisje celulare, më e madhe edhe se bizneset e Sony, Samsung dhe Nokia".

## **2. Mbështetuni tek konsumatorët**

Kompanitë e suksesshme të rritjes kanë një kuptim të thellë për problemet e klientëve të tyre. Shumë prej tyre kanë aplikuar mjete të tilla si harta të ndjeshmërisë së konsumatorëve për të zbuluar mundësi të reja për të krijuar vlerë. Kjo pasqyre për konsumatorët është themeli për qasjen e tyre të ligët të inovacionit të produktit: prototipizimi i shpejtë, partneriteteve të projektimit me përdoruesit e avancuar.

Është për tu habitur se si disa kompani investojnë kohë për të dalur jashtë zyrës dhe për të ndërvepruar me klientët (situatat jashtë shitjes). Gjatë kthesës në IBM, Lou Gerstner nisi Operacionin Bear Hug për të kthyer kompaninë në kontakt me klientët e saj. Top 50 drejtuesit e IBM është dashur të vizitojnë pesë konsumatorë në javë dhe të dorëzojnë një relacion deri tek Gerstner.

## **3. Mendoni si një projektues**

Menaxherët janë të trajnuar për të bërë zgjedhje, por ata gjithmonë nuk kanë opsione të mira. Inovacioni përfshin krijimin e mundësive të reja. Kjo është ajo ku dizajnerët shkëlqejnë. Përvojat e jashtëzakonshme të përdoruesve të Apple ishin kryesisht krijuar nga Jonathan Ive, një projektuesi profesional dhe njeriu dorëdhjathtë i Jobs '.

Të menduarit për dizajn kërkon një set të ndryshëm të mjeteve. Strategjet e kompanisë për rritje e kanë braktisur Analizen e Pesë Forcave të Porter-it sepse ajo supozon që tregjet kanë kufij të mirëpërcaktuar dhe konkurrentët duhet të luftojnë për pjesën e tregut. Në vend të kësaj ata kërkojnë hapësirë të pakontestueshme të tregut dhe e bëjnë konkurrencën e parëndësishme duke përdorur Blue Ocean Strategjinë dhe Biznesit Model Canvas.

## **4. Udhëhiqni rrugën**

Kjo nuk do të ndodh, përveç nëse CEO i bën inovacionet një prioritet. Inovacioni kërkon një nivel të rrezik-marrjes dhe të dështimit që është i pamundur të arrihet pa përkrahje nga ekzekutivi i lartë. Kompanitë më të mira të rritjes krijojnë një kulturë të inovacionit:

Hoëard Schultz konkludoi që Starbucks ka humbur rrugën e saj. Ai fluturoi deri tek çdo menaxher dyqani nga e gjithë bota për ti ndihmuar në redizejnimin e eksperiencës së saj të Café-së.

Google inkurajon punonjësit për të kaluar një ditë në javë në zhvillimin e ideve të reja.

P&G përcjell përqindjen e të ardhurave nga produktet dhe shërbimet e reja.

Gray Advertising jep një “Çmim të dështimit heroik” për idetë më të rrezikshme ... që dështojnë!

Më të rëndësishëm janë liderët inovativ në rolin e tyre për të shërbyer si model. Themeluesi i Amazon Jeff Bezos u ka thënë punonjësve dhe aksionarëve që kujdeset më pak për rentabilitetin dhe më shumë për mbjelljen e farave që ka të ngjarë të sjellin fitim në 5-7 vitet e ardhshme. Ai është aq shumë i drejtuar nga vizioni, sa që ka investuar më shumë se 40 milion \$ nga paratë e tij në një produkt i projektuar të zgjasë për 10.000 vjet.

Për të nisur fushatën e tij të suksesshme “Mendoni Ndryshe”, Steve Jobs ka porositur “Të çmendurit”, një video ku paraqitet Einstein, Edison, Gandi, Muhammad Ali, Hitchcock, Richard Branson dhe të tjerë "ngatërrestarë" që ndryshuan botën. Çdo punonjës kuptoi pikëpamjet e CEO-së për marrjen përsipër të rrezikut dhe inovacionit.

Adoptimi i këtyre katër praktikave më të mira mund të ndihmojë çdo kompani në rrugën drejt inovacionit dhe rritjes.



## 3 KAPITULLI III – SIPËRMARRËSIA KORPORATIVE

### 3.1 Rëndësia e sipërmarrjes për zhvillimin e biznesit

Sipërmarrësit e rritin inovacionin, i shpejtojnë ndryshimet strukturore në ekonomi dhe i detyrojnë ndërmarrjet ekzistuese ta përmirësojnë efikasitetin e tyre dhe në këtë mënyrë japin kontribut të drejtpërdrejtë për rritjen e produktivitetit. Në përgjithësi është e pranuar se sipërmarrësit të cilët kanë rritje të madhe sigurojnë kontribut të madh drejt krijimit të vendeve të punës dhe ndonjëherë janë përgjigjës për numrin e përgjithshëm të vendeve të punës në ekonomi.

Ekzistojnë mendime të ndryshme dhe sipas asaj, definicione të ndryshme për sipërmarrjen. Mendimet e ndryshme për sipërmarrjen janë interesante pasi që pasqyrojnë rolin e sipërmarrjes në të gjitha nga fazat ekonomike të cilat u cekën më sipër. Besohet se Kantilo (1755) ka qenë i pari i cili e ka definuar sipërmarrjen. Sipas tij, sipërmarrës “është dikush që është i gatshëm të pranojë rrezik gjatë intervenimit afarist”.

Në fund të shekullit XIX, pikëpamja e Marshallit fokusohet në klasën e sipërmarrësve dhe rëndësinë e tyre për ekonominë e tregut (1890). Ai e përshkruan mënyrën se si sipërmarrësit e suksesshëm i krahason më drunjtë lartë në pyll, të cilat janë varur mbi fqinjët e tyre dhe ua marrin dritën dhe ajrin e nevojshëm. pikëpamja e Marshallit e pasqyron sipërmarrjen të fokusuar në ekonominë e vëllimit, si reflektim i fazës së ekonomive që mbështeten në efikasitetin e rritur.

Duke i hulumtuar në mënyrë detajore komponentët e propozuar (Aks dhe Sherb,2008), mund të identifikohen tre komponentët kryesor:<sup>14</sup>

- **Perceptimet sipërmarrëse**
- **Aktivitet sipërmarrëse**
- **Aspirata sipërmarrëse**

Këto komponente, mes veti janë të lidhura në një kompleks të ndërlikuar të raporteve. Për shembull, perceptimet pozitive drejt sipërmarrjes mund ti rritin aktivitetet dhe perceptimet

---

<sup>14</sup> Autorë – Ekipi nacional për GEM Maqedoni Tetjana Llazaraveska, Llazar Nedanoski dhe Gligor Mihaillovski, Radmill Polenakoviq, Aleksandar Qurqiev, Bojan Jovanovski dhe Trajce Vellkovski: Sipërmarrja në Maqedoni, 2009 fq. 17.

sipërmarrëse, të cilat më tej pozitivisht mund të ndikojnë mbi perceptimin, me rritjen e numrit të shembujve pozitiv të aspiratave pozitive.

### **3.1.1 Perceptimet sipërmarrëse janë perceptime drejt sipërmarrjes**

Shkalla deri të cila njerëzit shohin mundësi për fillimin e biznesit ose shkalla deri të cila ata i japin status të lartë sipërmarrësve, mund të quhen perceptime sipërmarrëse. Perceptimet tjera relevante, mund të përfshijnë nivel të rrezikut deri te cila individët janë përgatitur të shkojnë, si dhe perceptimi i tyre për shkathtësitë personale, njohuritë dhe përvoja gjatë krijimit të biznesit.

Perceptimet sipërmarrëse, janë të rëndësishme pasi që ato i shprehin qëndrimet e përgjithshme të popullatës lidhur me sipërmarrësit dhe sipërmarrjen. Është e rëndësishme që vendet të kenë njerëz që i njohin biznes mundësitë dhe të cilët mendojnë se i kanë shkathtësitë e nevojshme për shfrytëzimin e atyre mundësive. Gjithashtu, nëse perceptimet e përgjithshme në një shtet drejt sipërmarrjes janë pozitive, në këtë mënyrë do të gjenerohet mbështetja e përgjithshme.<sup>15</sup>

### **3.1.2 Aktiviteti sipërmarrës është shumëdimensional**

Një aspekt i saj i rëndësishëm është shkalla deri të e cila njerëzit ndërmarrin aktivitete të reja afariste, por edhe pse pushojnë të merrën më biznes. Në kuadër të aktiviteteve të reja afariste, mund të identifikohet aktivitet i ndryshëm afarist. Për shembull, krijimi i biznesit mund të ndryshojë nga njëra industri në tjetrën, varësisht nga gjinia, moshja dhe arsimimi i sipërmarrësve. Aktiviteti sipërmarrës, para së gjithave është më shumë proces, se sa ngjarje.

Me hulumtimin e aktivitetit sipërmarrës gjithashtu mundësohet ti hulumtojmë dallimet në tre fazat në zhvillimin ekonomik të vendeve. Për shembull, aktiviteti i bizneseve të reja dhe fillestare pritet të jetë më dinamik në vendet zhvillimi i të cilave mbështetet në faktorët themelor të prodhimitarisë, kryesisht për shkak se janë “të udhëhequr nga nevoja”. Në vendet zhvillimi i të cilave mbështetet në inovacione, aktiviteti sipërmarrës “i udhëhequr nga mundësia “pritet të jetë më i lartë nga vendet të cilat mbështeten në faktorët themelor të prodhimitarisë dhe efikasitetit të rritur.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Autorë – Ekipi nacional për GEM Maqedoni Tetjana Llazaraveska, Llazar Nedanoski dhe Gligor Mihaillovski, Radmill Polenakoviç, Aleksandar Qurçiev, Bojan Jovanovski dhe Trajce Vellkovski: Sipërmarrja në Maqedoni, 2009 fq.20

<sup>16</sup> Autorë – Ekipi nacional për GEM Maqedoni Tetjana Llazaraveska, Llazar Nedanoski dhe Gligor Mihaillovski, Radmill Polenakoviç, Aleksandar Qurçiev, Bojan Jovanovski dhe Trajce Vellkovski: Sipërmarrja në Maqedoni, 2009 fq.18

### **3.1.3 Aspiratat sipërmarrëse e pasqyrojnë natyrën cilësore të aktivitetit sipërmarrës**

Për shembull, sipërmarrësit dallohen në aspiratat e tyre për vendosjen e produkteve të reja, proceseve të reja në prodhimtari, qasja deri të tregjet e jashtme, zhvillimi i organizatës dhe financimi i rritjes me kapital të jashtëm. Këto aspirate, nëse realizohen, mund të kenë ndikim të dukshëm mbi rezultatet ekonomike të shkaktuara nga aktivitetet sipërmarrëse. Inovacionet në pjesën e procesit dhe prodhimit, pjesëmarrjen në tregjet ndërkombëtare dhe ambicjet për rritje më të lartë, llogariten për karakteristika kryesore të sipërmarrjës me “ambicje ose aspirata më të larta”.<sup>17</sup>

## **3.2 Qasjet e sipërmarrësive korporative të fokusuar dhe të disperzuara**

Sipërmarrësia korporative ka qëllime primare: ndjekja e mundësive të reja sipërmarrëse dhe ripërtëritja strategjike.<sup>18</sup> Sipërmarrësia korporative përdor rezultatet e procesit të inovacionit, për të ndihmuar kompanitë të ndërtojnë burime të tjera të avantazheve konkurruese. Nëse procesi i inovacionit i ndihmon kompanitë të bëjnë përmirësime pozitive, sipërmarrësia korporative i ndihmon kompanitë të identifikojnë oportunitet dhe të iniciojnë sipërmarrje të reja.

Faktorët që përcaktojnë se si projektet sipërmarrëse do të zbatohen nga organizata janë:

- Kultura korporative
- Lidershipi
- Karakteristikat e strukturës
- Sistemi organizativ që nxit të mësuarit dhe menaxhimin e shpërblimit

Të gjithë faktorët të cilët ndikojnë në procesin e implementimit të strategjisë gjithashtu ndikojnë në atë se si korporata angazhohet në sipërmarrësinë e brendshme. Faktorë të tjerë që ndikojnë janë: angazhimi i ekipeve në marrjen e vendimeve strategjike, nëse kompania është e orientuar

---

<sup>17</sup> Autorë – Ekipi nacional për GEM Maqedoni Tetjana L Lazaraveska, L Lazar Nedanoski dhe Gligor Mihailovski, Radmill Polenakoviç, Aleksandar Qurçiev, Bojan Jovanovski dhe Trajce Vellkovski: Sipërmarrja në Maqedoni, 2009 fq.19

<sup>18</sup> Guth, W.D., & Gingsberg, A., 1990, Guest editors introduction: Corporate entrepreneurship, Strategic Management Journal 11:5-15

në prodhimin e produkteve ose shërbimeve, nëse përpjekjet e saj për inovacion kanë për qëllim përmirësimin e produktit ose të procesit.

Këto faktor janë të ndryshëm në çdo organizatë. Ekzistojnë dy qasje të ndryshme të sipërmarrësisë korporative që zbatojnë organizatat. E para është sipërmarrësia korporative e fokusuar, në të cilën aktivitetet e sipërmarrësisë korporative janë të izoluara nga operacionet ekzistuese të firmës dhe këto aktivitet kryhen nga njësi të pavarura të punës. Qasja e dytë është sipërmarrësi korporative të disperzuara, në të cilën të gjithë pjesët e organizatës si dhe çdo anëtar i organizatës është i angazhuar në aktivitetet sipërmarrëse.

Firmat që e përdorin këtë qasje në përgjithësi e ndajnë aktivitetin sipërmarrës korporativ nga aktivitetet e tjera të firmës. Përparësia e kësaj qasje është se anëtarët e këtyre ekipeve sipërmarrëse, janë të lirë të mëndojnë dhe të veprojnë pa kufizimet e imponuara nga normat ekzistuese të organizatës. Disavantazhi i kësaj qasje është se për shkak të izolimit të ekipeve sipërmarrëse nga korporata, këto ekipe mund të dështojnë në sigurimin e burimeve ose mbështetjen e nevojshme për ta drejtuar projektin sipërmarrës deri në fund.<sup>19</sup>

Për disa kompani, përkushtimi ndaj principeve dhe praktikave të sipërmarrjes është i shpërndarë në të gjithë organizatën. Avantazh i kësaj qasje është se antarëve të organizatës nuk duhet tu rikujtohet të ndërmarrin iniciativa për ndryshim. Aftësia për të ndryshuar në organizata me qasje të disperzuar ndaj sipërmarrjes korporative tek këto organizata konsiderohet kompetencë thelbësore. Këto kompani kanë gjithashtu reputacion sipërmarrës. Disavantazhi i kësaj qasje ka të bëjë me faktin që duke e parë ndryshimin si pjesë të domosdoshme, ato mund të ndërmarrin këto ndryshime vetëm për faktin se duhet të bëhen, duke humbur kështu aftësitë kyçe konkurruese. Aspektet kryesore që lidhen me sipërmarrjen e disperzuar janë kultura sipërmarrëse dhe kampionët e produktit.

### 3.3 Grupet e sipërmarrjeve të reja

Qëllimi i grupeve të sipërmarrjeve të reja është të identifikojnë, vlerësojnë dhe të kultivojnë oportunitetet sipërmarrëse. Këto grupe funksionojnë si njësi gjysëm autonome me strukturë shumë pak formale. Ato mund të jenë në formën e komiteteve që i raportojnë presidentit për sipërmarrjet e reja potenciale ose mund të jenë të organizuara si divizione brenda korporatës me

---

<sup>19</sup> Dess.G.Gregory,Lumpkin. T. G,Taylor L. Marilyn,Strategic Management, 2 end, page, 417.

stafin dhe buxhetin e vet. Grupet e sipërmarrjeve zakonisht kanë një liri të konsiderueshme për të ndërmarrë rrezik si dhe një sasi të burimeve në dispozicion për ti realizuar iniciativat e tyre.<sup>20</sup>

### **3.4 Inkubatorët e biznesit**

Inkubatorët e biznesit janë dizajnuar me qëllim “hapjen” e bizneseve të reja. Ato janë një tip i veçantë i grupeve të sipërmarrjeve të reja por me qëllime më të specializuara – të mbështesin dhe rrisin sipërmarrjet shumë të reja deri sa ato ta marrin veten dhe të shndërrohen në biznese të qëndrueshme. Korporatat më së shumti i përdorin inkubatorët për të rritur bizneset e identifikuar nga grupet e sipërmarrjeve të reja.

Inkubatorët, ndonjëherë gjenden edhe jashtë sferës së sipërmarrjes korporative, megjithatë inkubatorët e sponsorizuar nga kompania kanë përparësi si rezultat i eksperiencës dhe burimeve që kompania mund ti sigurojë. Inkubatorët kryejnë funksione të tilla si:<sup>21</sup>

#### **3.4.1 Financimi**

Në përgjithësi, përfshin investimet kapitale, por edhe financime të tjera ose hua.

#### **3.4.2 Hapësirë fizike**

Për përpunimin dhe realizimin e ideve të reja.

#### **3.4.3 Shërbimet e biznesit**

Përveç hapësirës fizike, ndëemarrjet e reja kanë nevojë për shërbime dhe infrastrukturë, duke përfshirë çdo gjë, prej sistemeve telefonike dhe rjeteve kompjuterike deri në marrëdhëniet me publikun dhe menaxhimi i personelit.

#### **3.4.4 Mentorimi**

Personeli i specializuar shpesh siguron ndërmjetësim dhe këshilla të bazuara mbi eksperiencën.

---

<sup>20</sup> Birkinshaw, J., 1997, Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives, Strategic Management Journal 18 (3):207-29; and Kanter, R.M., 1985, The Change Masters (New York: Simon & Schuster).

<sup>21</sup> Hansen, M.T., Chesbrough, H. w., Norhia, N., & Sull, D., 2000, Networked incubators: Hothouses of the new economy, Harvard Business Review 78 (5):74-84

### 3.4.5 Networking

Kontakt me pjesët e tjera të kompanisë dhe burimeve të jashtme, të tilla si furnizuesit, ekspertët e industrisë e tjera.

## 3.5 Orientimi sipërmarrës

Orientimi sipërmarrës (OS) I referohet praktikave të bërjes së strategjisë, të cilat i përdorin bizneset për identifikimin dhe nisjen e sipërmarrësive korporative. Ajo përfaqëson një kornizë të mendimit dhe të perspektivës, në drejtim të sipërmarrjes, që është e reflektuar në vazhdimësinë e punës së firmës dhe kulturës së korporatës.<sup>22</sup>

Orientimi sipërmarrës ka pesë dimensionë: autonomia, inovimi, proaktiviteti, agresiviteti konkurrues dhe risk-marrja.

### 3.5.1 Autonomia

Autonomia ka të bëjë më dëshirën për të vepruar në mënyrë të pavarur me qëllim të realizimit të vizionit sipërmarrës ose mundësive të reja. Në aspekt të sipërmarrjes korporative njësitë autonome të punës shërbejnë për të zmadhuar fuqitë ekzistuese në fusha të reja, identifikimi i mundësive që janë mbi mundësitë aktuale të organizatës si dhe inkurajimi i zhvillimit të sipërmarrjeve të reja ose permirësimin e praktikave të biznesit.<sup>23</sup>

Dy teknikat kryesore që organizatat përdorin më shpesh për të promovuar autonominë, përfshijnë: nxitjen e mendimit sipërmarrës dhe dizajnimin e strukturës organizative që mbështet veprimin e pavarur.

---

<sup>22</sup> Covin, J. G., & Slevin, D. P., 1991, A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1); 7-24; Lumpkin, G. T., & Dess, G.G., 1996, Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review* 21 (1):135 – 72; and McGrath, T. G., & MacMillan, I., 2000, *The Entrepreneurial Mindset* (Boston:Harvard Business School Press).

<sup>23</sup> J.D., Mang, P.Y., Richter, A., & Roberts, J., 2001, The innovative organization :Why new ventures need more than a room of their own, *McKinsey Quarterly* 2:21 -31.

### **3.5.2 Inovimi**

Inovimi i referohet përpjekjeve të firmës për gjetjen e mundësive të reja si dhe zgjidhje të reja. Inovimi mund të përkufizohet edhe si qëndrim i firmës në lidhje me inovacionin dhe dëshirën për të inovuar. Ajo përshin kreativitetin dhe eksperimentimin, që rezultojnë në produkte dhe shërbime të reja ose në përmirësimin e proceseve teknologjike. Inovimi është një ndër komponentet kryesore të strategjisë sipërmarrëse. Në kushtet e sotme të ndryshimeve rapide, shfrytëzimi i inovacioneve mund të jetë një rrugë efektive për arritjen e avantazheve konkurruese. Dy metodat kryesore të cilat kompanitë mund ti përdorin për të përmirësuar pozicionin e tyre konkurrues përmes inovacioneve, janë nxitja e kreativitetit dhe eksperimentimit, si dhe investimi në teknologji të reja dhe përsosja e vazhdueshme.

### **3.5.3 Proaktiviteti**

Proaktiviteti i referohet përpjekjeve të firmës për të kapur mundësi të reja. Proaktiviteti përfshin jo vetëm njohjen e ndryshimeve, por të qenit në gjendje të menaxhohen këto ndryshime më mirë se sa konkurrentët. Organizatat proaktive ndjekin trendet, identifikojnë nevojat e ardhshme të konsumatorëve ekzistues, si dhe identifikojnë fusha të reja sipërmarrëse. Proaktiviteti, është në mënyrë të veçantë efektiv në krijimin e avantazheve konkurruese. Menaxherët strategjik të cilët praktikojnë proaktivitetin i mbajnë sytë nga e ardhmja në kërkim të mundësive të reja për ritje dhe zhvillim.

Kompanitë mund të përdorin dy metoda kryesore për të vepruar në mënyrë proaktive: hedhjen në treg të produkteve të reja ose të aftësive teknologjike përpara konkurrentëve, kërkimin e vazhdueshëm të produkteve të reja ose ofrimin e shërbimeve.

### **3.5.4 Agresiviteti konkurrues**

Agresiviteti konkurrues i referohet përpjekjeve të kompanisë për të mundur rivalët e industrisë. Organizatat me orientim agresiv konkurrues janë të prirur për të bërë “beteja” me konkurrentët. Ata mund të ulin çmimet dhe të sakrifikojnë fitimet e tyre për të fituar pjesë të tregut.

Menaxherët strategjik përdorin agresivitetin konkurrues për të luftuar trendet e industrisë që kërcënojnë mbijetesën e tyre si dhe pozicionin e tregut.

Dy mënyrat kryesore që kompanitë me agresivitet konkurrues i ndjekin për të përmirësuar pozitën e tyre sipërmarrëse janë: hyrja në tregje me çmime drastike të ulta dhe kopjimi i praktikave të biznesit dhe teknikave të konkurrentëve të suksesshëm.

### 3.5.5 Riskmarrja

Riskmarrja i referohet prirjes së firmës për të kapur mundësitë sipërmarrëse, megjithëse ajo nuk ka informacion nëse sipërmarrja do të ketë sukses. Thënë ndryshe, riskmarrja nënkupton të vepruarit me guxim pa i ditur pasojat. Të jesh i suksesshëm përmes sipërmarrjes korporative, kompanitë zakonisht duhet të ndërmarin alternativa risikoze si nivele të larta huaje, angazhimin e sasirave të mëdha të burimeve, hedhja e produkteve të reja në tregje të reja dhe investimi në teknologji të pa zbuluara.

Tre llojet kryesore të rrisqeve, me të cilat organizatat dhe menaxherët përballen janë: rrishti i biznesit, rrishti financiar dhe rrishti personal:

- **Rrishti i biznesit.** Ky rrisht lidhet me hyrjen në tregje të pa testuara apo angazhimi i teknologjive të pa provuara.
- **Ndërmarrja e rrishtit financiar.** Nënkupton angazhimin e sasive të mëdha të burimeve ose financimin në masë të madhe me borxh.
- **Rrishti personal.** I referohet rrishtit që një menaxher i lartë merr duke ngulmuar në një kurs të caktuar strategjik të veprimeve. Këto vendime mund të kenë pasojat të rëndësishme edhe në karrierën e këtyre menaxherëve.

Kompanitë mund të përdorin dy metoda kryesore për të reduktuar, për të fuqizuar pozitën e tyre përmes riskmarrjes: hulumtimi dhe vlerësimi i faktorëve të rrishtit, me qëllim minimizimin e pasigurisë, si dhe përdorimi i teknikave që kanë dhënë rezultat në fusha të tjera.

Menaxherët e suksesshëm strategjik, duhet të jenë gjithmonë të vetëdijshëm për rrishtet potenciale. Peter Drucker argumenton se sipërmarrësit e suksesshëm, në përgjithësi nuk janë riskmarrës, përkundrazi ata ndërmarin hapa për të minimizuar rrishtin. Në këtë mënyrë ata shmangin përqëndrimin në aktivitete rrishtante dhe mbeten të fokusuar në oportunitete.<sup>24</sup>

---

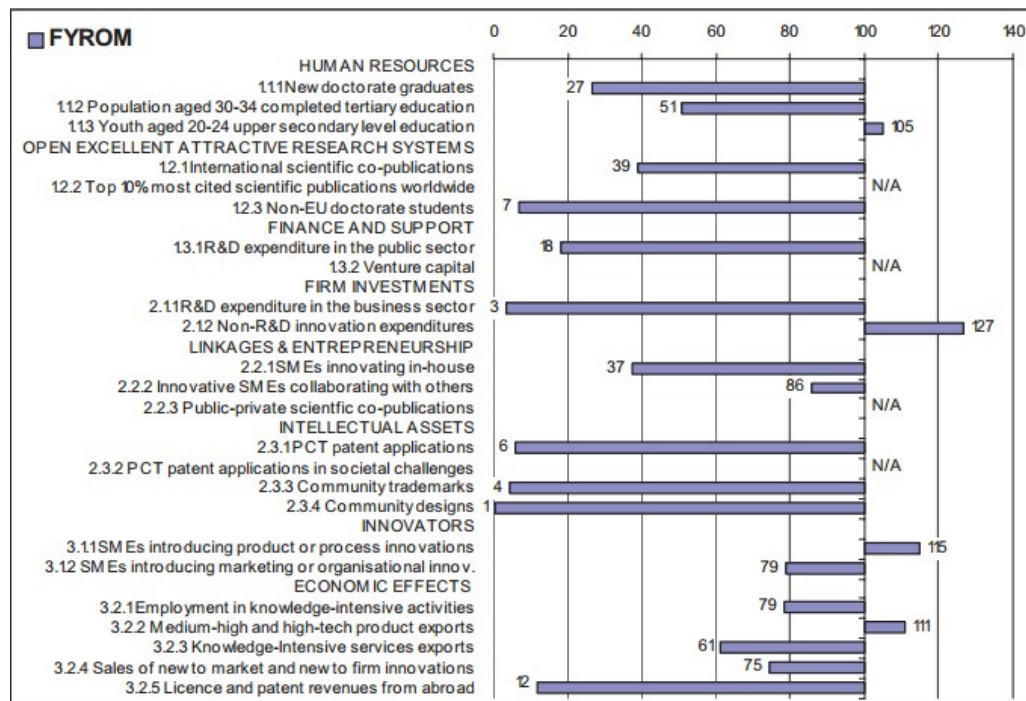
<sup>24</sup> Drucker P., Innovation and Entrepreneurship, page 109 – 110.



## 4 KAPITULLI IV – SPECIFIKAT E INOVACIONEVE DHE SIPËRMARRËSISË NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË

### 4.1 Inovacioni në Republikën e Maqedonisë

Si një vend ku integrimi në BE është midis përparësive kryesore duke konsideruar indikatorët e IUS të paraqitur në figurën 1 dhe ndarjen e grupit, Republika e Maqedonisë i takon inovatorëve modest, me performan<sup>25</sup>cë shumë më poshtë EU27. Duke marrë parasysh raportin e IUS “përparësitë relative janë relative tek inovatorët, dobësitë janë në sisteme hulumtuese të hapura, të shkëlqyera dhe tërheqëse, financimi dhe mbështetja si dhe asetet intelektuale. Rritja e lartë është vërejtur për të ata që kanë mbaruar doktoraturën, eksporti intensiv i njohurive dhe të ardhurat prej licencave dhe patentave nga jashtë. Një rënie e fortë është vënë re për aplikacionet për patentë PCT dhe markave të komunitetit (në nivel të BE-së). Rritja në burimet njerëzore, investimet e firmave dhe outputeve është mbi mesataren, performanca e rritjes në sektorin e financës dhe mbështetje dhe asetëve intelektuale është nën mesatare” (Inno Matrics, 2011, p.57).



Burimi: (Inno Matrics, 2011, p.57).

<sup>25</sup> (Inno Matrics, 2011, p.57).

Rritje e rolit të inovacionit në zhvillimin ekonomik dhe social, dhe si qeveritë mund të ndihmojnë që inovacionet e ardhshme të kthehen në produkte të reja dhe teknikat që mund të ndihmojnë shoqërinë të përballë sfidave globale të shekullit të 21-të. Prandaj, përpjekje të shumta janë investuar në përgatitjen e vendit për anëtarësim në BE - legjislacioni nacional është duke u përshtatur me legjislacionin e BE-së në të gjitha fushat e mbuluara nga ligjet e BE-së, standardet e BE-së janë miratuar në fushat ekonomike, politike dhe sociale dhe janë duke u bërë reforma gjithëpërfshirëse horizontale në administratën publike. Zyrtarë të qeverisë dhe komentatorë kanë njohur këtë realitet dhe kanë bërë thirrje për një shumëllojshmëri të stimujve të ndryshëm thelbësorë për nxitjen e inovacionit (Analytica, 2007).

Republika e Maqedonisë është një partner i plotë në Programin për Konkurrencë dhe Inovacion të Bashkimit Evropian (CIP). Duke filluar nga data 1 Janar të vitit 2008, Republika e Maqedonisë filloi zyrtarisht me zbatimin e këtij programi për periudhën 2007-2013 dhe në këtë mënyrë u bë vendi i dytë pas Kroacisë i cili nuk është anëtar i BE-së, por i është bashkuar këtij Programi. Përmes këtij programi, Komisioni Evropian i jep shtysë sipërmarrësisë, inovacioneve dhe zhvillimit të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, të cilat në BE konsiderohen shtyllë për ekonominë nacionale. Qëllimi është të inkurajojnë konkurrencën dhe risitë në Bashkimin Evropian, duke pasur parasysh se kjo mund të çojë në rritje të zhvillimit ekonomik në vendet anëtare dhe vendet-kandidate për anëtarësim në BE.

Programin për Konkurrencë dhe Inovacion është veçanërisht i rëndësishëm për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme në vendin tonë, sepse ajo do të sigurojë internacionalizëm, si dhe qasje më të lehtë drejt aseteve financiare, përdorim më të përshtatshëm të teknologjive të informacionit dhe komunikimit, zhvillim të IT shoqërisë dhe promovim të rëndësisë së burimeve të reja të rinovueshme të energjisë dhe përdorim efikas të energjisë.

Programi për Konkurrencë dhe Inovacion i Komisionit Evropian ishte planifikuar për periudhën 2007-2013, me një buxhet prej 3.6 milionë euro, i ndarë në tri programe themelore: Programi kornizë për ndërmarrësi dhe inovacion (EIP), Programi për politikë mbështetëse për teknologjitë informative dhe komunikuese (ICTPSP) dhe Programi për një Evropë Intelgjente drejt Energjisë (IEE).

Programi kornizë për ndërmarrësi dhe inovacion (EIP) ka disa qëllime të definuara:

- Sigurimi i qasjes më efikase në burimet financiare për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (SMEs) nga ko-garancitë dhe ko-investimet e bankave lokale dhe fondet e kapitalit për sipërmarrje;
- Sigurimi i shërbimeve të biznesit dhe inovacionit përmes një rrjeti të zhvilluar të qendrave rajonale;
- Mbështetje dhe nxitje të sipërmarrësisë dhe inovacionit;
- Mbështetja e ECO- inovacioneve

Programi për Konkurrencë dhe Inovacion i Komisionit Evropian parasheh bashkëpunimin midis pronarëve të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme, institucionet dhe organizatat shtetërore, organizatat e shoqërisë civile. Është specifike se bashkëfinancimi i projekteve është i kushtëzuar me bashkëpunimin nëpërmjet konsorciumit apo rrjetit të bashkëpunëtorëve.

Në lidhje me risitë në Republikën e Maqedonisë, Zyra për mbrojtjen e pronës intelektuale përcolli një hulumtim në mënyrë për të gjetur arsyet se pse ndërmarrjet ndërmarrin aktivitete inovative. Testimet kanë treguar se ndërmarrjet kanë ndërmarrë aktivitete inovative për shkak të disa arsyeve: përmirësimi i cilësisë së produkteve të tyre (15,67% nga të testuarit), për të pasur qasje në tregjet e reja (13,07%), ruajtjen e tregjeve ekzistuese (12,77%), reduktimin e kostos së prodhimit (12,57%), përmirësimin e mënyrave të të punuarit (9,68%), etj.(APERM,2003).

Për të zbuluar llojet e përfitimeve që u sjell inovacioni ndërmarrjeve, ne do të përdorim të dhënat empirike nga hulumtimi i cili është kryer gjatë vitit 2010 janar-prill, në 119 ndërmarrje të vogla dhe të mesme nga qytete të ndryshme të Republikës së Maqedonisë. Të dhënat tregojnë se përmirësimi i cilësisë së produkteve dhe shërbimeve të ofruara për klientët është përfitim i pari nga inovacioni. Ky përfitim është përmendur nga 27% e të anketuarve. Përfitime të tjera janë renditur si më poshtë: krijimi i kushteve më të mira në punë (nga 18% e të anketuarve), ruajtja e pozicionit ekzistues në tregut (17%), hyrja në tregjet e reja (13%), krijimi i fleksibilitet në punë (9%), përmisimi i mjedisit ekologjik (5%) dhe diversifikimi i produkteve varg (2%).

Në vitin 2006, Qeveria e Republikës së Maqedonisë miratoi Programin për Hulumtim shkencor, Zhvillim Teknologjik dhe të Teknologjisë i cili së bashku me projektligjet e reja të sapo zhvilluara mbi Arsimin e Lartë dhe mbi Aktivitetet Shkencore dhe Hulumtuese, rregullojnë aktivitetet hulumtuese dhe prioritetet e përcaktuara në këtë fushë (Analytica, 2007, f.5). Që kur Republika e Maqedonisë nënshkroi programin e përmendur më lart, në

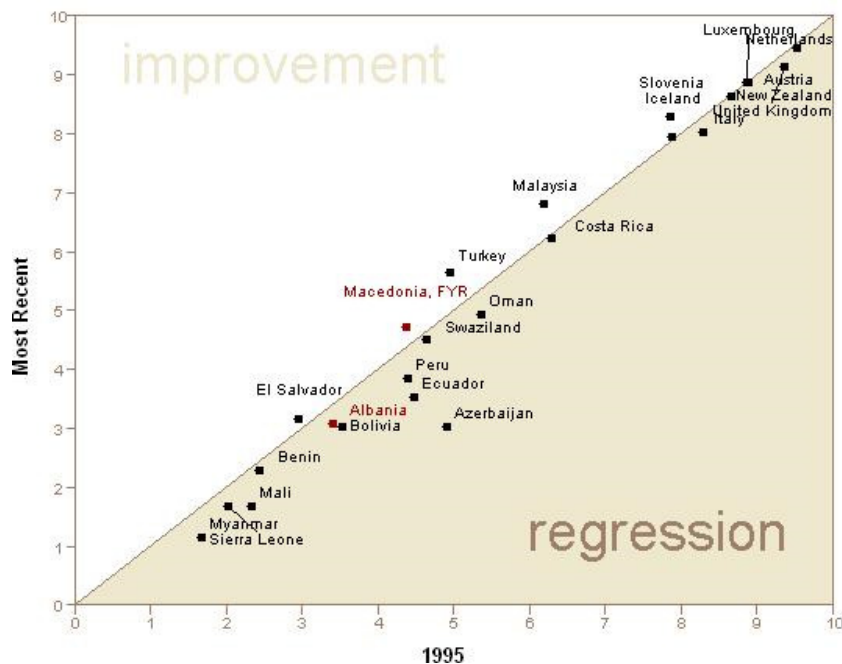
fushën e Shoqërisë Informative, qeveria nisi disa iniciativa me parashtesën 'e': E-Qytetar, E-Arsimi, E-Biznes, E-Qeverisja dhe E-Infrastruktura, dhe IT është tani pjesë integrale e çdo politike qeveritare.

## 4.2 Roli i inovacioneve në ekonominë e Republikës së Maqedonisë

Rëndësia e dijes për rritjen afatgjate ekonomike është shumë e theksuar gjatë 3 dekadave të fundit. Ekonomia ku informacioni është resursi më i rëndësishëm është një ekonomi ku dija është motori kryesor i rritjes ekonomike. Në dekadën e kaluar apo më shumë, janë kryer shumë hulumtime në rritjen ekonomike dhe produktivitetit dhe përcaktuesve të saj. Një arsye kryesore është besimi i përhapur se rritja ekonomike për shkak të faktorit të akumulimit të shpejtë është subjekt i kthimit të zvogëluar, dhe kështu nuk është e qëndrueshme. Kohët e fundit, ka pasur një interes në rritje për të kontribuar në dije për rritjen totale të produktivitetit dhe rrjedhimisht në zhvillimin ekonomik të qëndrueshëm afatgjatë. Korniza e këtij modeli të ri ekonomik përbëhet nga katër elemente ose shtylla të tilla si arsim dhe trajnim, inovacion dhe adoptim teknologjik, të infrastrukturës së informacionit, dhe një nxitje të favorshme ekonomike dhe regjimit institucional. Kuadri pohon se investimet e vazhdueshme në këto shtylla të ekonomisë do të çojnë në disponueshmërinë e informacionit dhe përdorimit efektiv të saj për prodhimin ekonomik. Kjo ka per tendence rritjen e perqindjes se faktoreve të produktivitetit dhe si pasojë të rezultojë në rritjen e qëndrueshme afatgjate ekonomike.

### 4.2.1 Sistemi i inovacionit efektiv

Teoria ekonomike tregon se progresi teknik është një burim kryesor i rritjes së produktivitetit dhe një sistem efektiv inovativ është kyç për avancimin e tillë teknik. Një sistem inovativ i referohet rrjetit të institucioneve, rregullave dhe procedurave që ndikojnë në mënyrën me të cilën një vend përfiton, krijon, shpërndan dhe përdor njohuri. Institucionet që bëjnë pjesë në sistemin e inovacionit janë universitetet, qendrat kërkimore publike dhe private dhe think tanket politike. Organizatat joqeveritare dhe qeveritare janë gjithashtu pjesë e sistemit të inovacionit në masën që ato gjithashtu prodhojnë njohuri të reja. Një sistem efektiv inovativ është ai që siguron një mjedis i cili frymëzon hulumtimin dhe zhvillimin (R & D), e cila rezulton në mallra të reja, procese të reja dhe njohuri të reja dhe kështu është burim i madh i progresit teknik.



Burimi: [http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM\\_page7.asp](http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page7.asp)  
 Figura 1: Krahasimi gjatë kalimit të kohës (KAM 2008): Inovacioni

Bazuar në metodologjinë KAM<sup>26</sup> janë bërë disa krahasime për një periudh kohore, duke u fokusuar në situatën e inovacionit në Maqedoni, Shqipëri dhe Evropë dhe rajonin e Azisë Lindore. Vendet ose rajonet që janë pozicionuar nën kufirin e 45 gradë (Figura 1.) tregojnë një regres në ecurinë e tyre gjatë kohës. Vendet ose rajonet që janë të shënuara më sipër vijës tregojnë përmirësim. Regresioni mund të jetë për shkak të dy arsyeve: vendi ose në të vërtetë ka humbur në vlerë absolute me kalimin e kohës, ose përmirësohet më ngadalë se grupi tjetër krahasues.

<sup>26</sup> Knowledge Assessment Methodology (KAM) is developed by the World Bank Institute. The KAM is user-friendly interactive Internet-based tool that provides a basic assessment of countries' and regions' readiness for the knowledge economy

Country	Innovation		
	most recent	1995	Change
Turkey	5.67	4.96	+0.71
Malaysia	6.83	6.20	+0.63
Slovenia	8.31	7.86	+0.45
Macedonia, FYR	4.76	4.38	+0.38
El Salvador	3.19	2.96	+0.23
Iceland	7.98	7.89	+0.09
Europe and Central Asia	6.88	6.82	+0.06
Luxembourg	8.91	8.87	+0.04
Austria	8.90	8.90	+0.00
New Zealand	8.65	8.67	-0.02
Netherlands	9.48	9.53	-0.05
Costa Rica	6.24	6.31	-0.07
Swaziland	4.55	4.65	-0.10
Benin	2.33	2.45	-0.12
United Kingdom	9.18	9.36	-0.18
Italy	8.04	8.31	-0.27
Albania	3.10	3.41	-0.31
Sierra Leone	1.70	2.04	-0.34
Oman	4.95	5.38	-0.43
Bolivia	3.05	3.54	-0.49
Myanmar	1.17	1.68	-0.51
Peru	3.88	4.41	-0.53
Mali	1.69	2.34	-0.65
Ecuador	3.55	4.48	-0.93
Azerbaijan	3.05	4.91	-1.86

Burimi: [http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM\\_page7.asp](http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page7.asp)

Tabela 1: Krahasimi gjatë kalimit të kohës (KAM 2008): Inovacioni

Pesë vendet udhëheqëse në inovacion, në bazë KAM 2008, janë Zvicra, Suedia, Finlanda, Danimarka dhe Singapori. Nga 140 vendet që janë analizuar, në shtyllën e inovacionit, Maqedonia është në vendin e 68 dhe Shqipëria është në vendin e 99. Ndërsa në vitin 2014 në pesë vendet e para janë radhitur Korea Jugore, Suedia, SHBA, Japonia dhe Gjermania.

Ka pasur një numër studimesh që tregojnë se inovacioni apo gjenerimi i njohurive teknike ka efekte të konsiderueshme pozitive në rritjen ekonomike ose rritjen e produktivitetit. Për shembull, Lederman dhe Maloney duke përdorur regresionet me panele të dhënave të mesatareve pesëvjeçare ndërmjet 1975-2000 mbi 53 vende, konstatojnë se një pikë-përqindje rritje në raport me shpenzimet e përgjithshme për hulumtim dhe zhvillim -R & D, ndikojnë në rritjen e normës së GDP-së me 0,78 pikë përqindje. Guellec dhe van Pottelsberghe kanë hetuar efektet afatgjata të llojeve të ndryshme të hulumtimeve dhe zhvillimit-R & D në rritjen multifaktoriale të produktivitetit duke përdorur të dhëna panelit për OECD gjatë periudhës 1980-1998.

Ata zbuluan se biznesi, hulumtimi dhe zhvillimi- R&D publik dhe i huaj kanë efekte statistikisht të rëndësishme pozitive në rritjen e produktivitetit. Adams duke përdorur numërimin e fletëve akademike shkencore të fushave të ndryshme shkencore me proxy për stokun e dijes/informatave, konstaton se njohuritë teknike kanë kontribuar në mënyrë të konsiderueshme në faktorin e përgjithshëm të rritjes së produktivitetit në

industrinë prodhuese në SHBA për periudhën 1953-1980. Pabarazia në prodhimin e njohurive teknike, mes vendeve të zhvilluara dhe vendeve në zhvillim është edhe më i madh se pabarazia në të ardhura. Një element kyç i strategjisë së inovacionit të një vendi në zhvillim është kërkimi për të gjetur mënyrat më të mira për të trokitur në bazën globale të njohurive/informatave dhe për të vendosur se ku dhe si të plasohet aftësinë e saj të brendshme për hulumtim dhe zhvillim.

### 4.3 Politikat e Inovacioneve në Qeveri

Qasjet më inovative mund të çojnë deri tek zgjidhjet më efektive për Qeverinë si dhe për biznesin. Kështu Qeveria duhet të "Mendojë për Inovacionin" ashtu siç ajo zhvillon dhe zbaton politikën dhe përdor fuqinë e saj të madhe si një blerës dhe ofrues i shërbimeve për të përmirësuar mirëqenien e njerëzve përmes shërbimeve më të mira publike.

Duke vepruar si një klient inteligjent e i hapur për qasje të reja, Qeveria mund të ofrojë një nxitje për kompanitë për të zhvilluar produkte, procese dhe shërbime të reja. Nga ana tjetër, produktet dhe shërbimet inovative mund ta ndihmojnë Qeverinë të arrijnë vlerë më të mirë për paratë, duke përmirësuar cilësinë e shërbimeve publike dhe duke ulur kostot e jetesës. Mënyra se se Qeveria dizajnon dhe zbaton rregulloret gjithashtu mund të ketë një ndikim në aftësinë e bizneseve për të inovuar.

Por efektet e rregullativës janë zakonisht afatgjatë dhe dinamike. Si rezultat, disa politikbërës janë të papërgatitur për të vlerësuar ndikimin e ndonjë politike të veçantë ose të rregullores mbi inovacionin në biznes.

Qeveria ka një ndikim në shoqëri, jo vetëm përmes politikave të saj, por edhe përmes aktiviteteve të saj të drejtpërdrejta. Ndikimi i mundshëm që Qeveria mund të ketë në inovacion janë nëpërmjet tre aktiviteteve kryesore tashmë të përmendura (Innovation report 2003):

- **Roli i Qeverisë si klient** - sektori publik në Britani të Madhe ka blerë 109 miliarde £ vlerë të mallërave dhe shërbimeve në 2001-02;
- **Roli i Qeverisë si një rregullator** – mënyra se si ajo harton dhe zbaton rregullativën mbi shëndetin, sigurinë, produktet dhe mjedisin; dhe
- **Roli i Qeverisë si burim i njohurive të reja** - në kërkimin dhe zhvillimin që ajo mbart, dhe eksplotimin e tij në krijimin e pasurisë.

Qeveria ka një rol për të luajtur në miratimin dhe promovimin e përdorimit të teknologjive të reja në mënyrë që të jep objektivat e veta të politikës, për shembull, duke vë në vend një infrastrukturë të përshtatshme, ofrimi i kujdesit shëndetësor dhe arsimit, si dhe në mbrojtje.

Rregullorja ka një ndikim të fortë mbi mënyrat dhe kostot e të bërit biznes. Koha për zbatimin e rregulloreve, natyra specifike e rregullave, si dhe lloji i industrisë, të gjitha këto ndikojnë në stimulimin për të futur produkte apo shërbime të reja. Ligjet dhe rregulloret janë pjesë e kornizës në të cilën veprojnë kompanitë. Rregulloret dhe standardet e projektuara mire mund të sigurojnë një sinjal të fortë për të mbështetur dhe udhëzuar aktivitetet për inovacione. Ato ndikojnë në qasjen tek informatat, të drejtat pronësore, barrërat tatimore dhe administrative (në veçanti për Firmat e vogla) dhe standardet mjedisore. Të gjithë janë të rëndësishme për politikën e inovacionit, por nevojat e politikave mund të ndryshojnë në masë të madhe nga sektori në sektor.

Për shembull, politikat që reduktojnë barrierat administrative për NVM-të (Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme) mund të kenë një efekt të rëndësishëm në aktivitetin e inovimit në kompanitë e vogla. Të drejtat e qarta të pronës intelektuale janë gjithashtu jetike për të përmirësuar stimulimet për të inovuar në disa industri.

Qeveria investon një shumë në Hulumtim dhe Zhvillim si në bazën e Shkencës, Inxhinierisë dhe Teknologjisë ashtu edhe për nevojat e veta, e sidomos në shëndetësi dhe mbrojtje. Më shumë nga rezultatet e hulumtimit duhet të rrjedhin në shkëmbimin e njohurive ndërmjet biznesit dhe organizatave kërkimore dhe teknologjisë dhe në pëllgun e ideve dhe shpikjeve në dispozicion për shfrytëzim komercial.

Në afat të shkurtër, qeveritë duhet të ofrojnë mbështetje për kompanitë e vogla për ti ndihmuar ato për të menaxhuar krizën dhe të vazhdojë të zhvillojë portofolet e tyre të produkteve dhe shërbimeve. Modeli Britanik i inovacionit të Shërbimeve Këshillimore, ku konsulentët e mbështetur nga qeveria janë të paguar dhe të huazuar tek kompanitë, është një shembull i asaj që qeveritë mund të bëjnë. Një tjetër është sistemi Holandez-kupon, sipas të cilit qeveria jep kupona për kompanitë e vogla, duke i lejuar ato që si burim për ekspertizën e nevojshme (kryesisht këshilltarë) të kenë institutet e kërkimit publik. Nje pjese prej 80% e projekteve të tilla kupon të mbështetura përndryshe nuk do të ishin ndërmarrë. Ky lloj i përkrahjes është kritik për të ndihmuar shumë kompani të vogla e të suksesshme të perballojne krizën.



Në afat të gjatë, qeveritë duhet të bëjnë katër gjëra që vendet e tyre të mund të dalin nga kjo krizë si fitues<sup>27</sup>:

- **Injektimi i kapitalit**
- **Të menduarit Global**
- **Fokusimi në Programet Publike**
- **Mbështetje e Talentit**

Kjo krizë mund të vendosë fatin e sistemeve ekonomike të shumë vendeve për dekadat e ardhshme. Jo të gjithë kanë kapacitetet dhe resurset për të dalë si fitues. Këto janë kohë për të ecur përpara, dhe nuk ka kohë për tërheqje.

Çfarë Sami Mahroum <sup>28</sup>deklaroi për ndërrimin e vazhdueshëm drejt një agjende të qëndrueshme të politikës së inovacionit. Axhenda është se ajo do të lërë një shenjë në shpërndarjen hapësinore të aktiviteteve të reja. Në veçanti, do të ketë një bartje të madhe të burimeve nga qytetet në zonat rurale qoftë ato financiare, organizative, apo burime njerëzore.

Zonat rurale përsëri do të marrin një rol strategjik si burim për të mbijetuar dhe i lëndëve të para, megjithëse nën shenjë të jetesës së qëndrueshme dhe burimeve të rinovueshme. Lidhjet në mes zonave rurale dhe urbane në mënyrë të pashmangshme do të forcohen dhe do të bëhen më të balancuara në aspektin e përqendrimit të aktiviteteve. Kjo është e anticipuar ashtu si zonat rurale (fshatrat dhe zonat bregdetare) janë shëndruar në burime të inovacioneve të pa ndërprerë që kërkojnë nxjerrjen e vlerave ekonomike nga burimet rurale (p.sh. mullinj të me erë, biokarburantet, energjia diellore, të korrat fiber, etj). Më shumë njerëz, biznese dhe institucione (trajnime, shërbimet, etj) do të duhet të lëvizin më afër vendeve të reja të inovacioneve.

**Duke u bazuar në atë që u përmend më herët, a duhet qeveria të ndryshojë politikën e saj drejt inovacionit dhe si duhet të jetë kjo politikë?**

Po, ne jemi në situatë ku politika ekonomike e deritanishme nuk është duke funksionuar mirë për ne në drejtim të rritjes, apo në aspekte tjera. Ne kemi në një rën të një ekonomie në të cilën qeveria është e mirë dhe se shpenzimet e qeverisë dhe politika e qeverisë janë të nevojshme, dhe ne e kishim këtë 30 vjet dhe pastaj ajo u pasua me politikën ku qeverinë konsiderohej si e

---

<sup>27</sup> Mahroum, S. (2008), Innovate Out of the Economic Downturn, Business week, [http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2008/id20081027\\_851140.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2008/id20081027_851140.htm).

<sup>28</sup> Mahroum, S. (2008). Throw the old books away, Innovation, Volume 8 Number 2, <http://www.innovationmagazine.com/innovation/volumes/v8n2/department.shtml>

keqe ndërsa tregu i mirë, kjo zgjati 30 vjet, prodhoi rritje ekonomike, krizat dhe tregoi nivelin e thellë të pasigurisë.

Dhe tani ne kemi nevojë për diçka të re, paradigmë të re ekonomike. Ne kemi nevojë për ekonomi inovative, formë e re e ekonomisë që i jep vlerë të madhe, si dhe masë në formë të matricës, variablove që kontribuojnë në inovacione që janë madhe e asaj që gjeneron rritje sot. Në të kaluarën ne kishim probleme me zgjedhje të kufizuara, periudhë kur kishte mungesë të madhe, dhe problem me efikasitet.

Sot ne kemi bollëk të zgjedhjeve dhe çfarë na duhet është kreativiteti. Këtu futet ekonomia inovative në lojë. Ne kemi nevojë për politikën qeveritare që promovojnë jo vetëm R & D dhe teknologjitë e reja, ajo është pjesa e lehtë, ajo që na duhet janë politika që gjenerojnë grumbuj, grumbuj apo grupime që ne shohim në Silicon Valley, me sektor privat dhe publik, me universitete, me kompanitë që ndërmarrin rreziq, ne kemi nevojë për politika që promovojnë këto. Po, ne kemi nevojë për politika taimore dhe politika që provokojnë grupimin, ide të reja për pronë intelektuale, ligje të mira, dhe kompanitë duhet të ndajnë idetë e tyre e jo të administrojnë me ato.

Ne kemi nevojë për rregulla të reja të kontabilitetit për kapitalin njerëzor, për të investuar dhe ne duhet të ndryshojmë rregullat e kontabilitetit për të promovuar atë dhe ta marrë parasysh. Dhe sigurisht rrjedha e parave në shpenzimet shtetërore, ne kemi nevojë që paratë të shkojnë në shkolla kreative, plane mësimore kreative, shkollat ku fëmijët mund të shkojnë me kulturën e tyre, kulturën e tyre të luajturit, fëmijët rriten dhe kanë kulturën e tyre, dhe të shkojnë në klasa që janë krejtësisht ndryshe.

Klasat për shumë fëmijë janë paradigmë industriale e shekullit 19-te dhe kultura e tyre shtëpiake është më në shekullin 21, në drejtim të ndarjes, të qenurit on-line, të kërkimit, të gjeturit informacione, është shumë ndryshe. Ne duhet të sjellim kulturën e vërtetë të shekullit 21 dhe në klasë, dhe qeveria duhet vërtetë të promovon atë, me trajnime të reja, mësues të rinj, lloje të reja të klasave dhe një shumë të majme parash. Shtetet janë nevojë për një politikë kombëtare inovative, të bazuar rreth llojit të ri të ekonomisë inovative.

### **Politika inovative në Kinë, 2008.**

Kina ka arritur një normë spektakolare të lartë të rritjes ekonomike gjatë një periudhe prej më shumë se dy dekada. Megjithatë, sot Kina përballë me sfidën e tranzicionit nga pozita aktuale në një rritje të qëndrueshme nga pikpamja sociale, ekonomike, ekologjike dhe mjedisore. Inovacioni është identifikuar si një motor kryesor për këtë model të ri të rritjes dhe qeveria kineze ka nisur një strategji kombëtare për të ndërtuar një ekonomi dhe shoqëri inovative të deri në vitin 2020.

Si do të ndikoj shfaqja e Kinës si një ekonomi inovative e së ardhmes në vendet e OECD, si dhe në sistemet globale të prodhimit, shpërndarjes dhe përdorimit? Kjo ende mbetet për t'u parë. Disa zbulime kyçe në situatatën ekonomike të Kinës mund të gjenden në Shqyrtimet e Politikës Inovative të OECD: vëllimi Kinë, shtator 2008.

- Me 73.5 miliard dollarë në paritetit të fuqisë blerëse (PPPs), GERD-i i Kinës ishte i treti në mbarë botën në vitin 2006, pas Shteteve të Bashkuara të Amerikës dhe Japonis.
- R&D - intensiteti i hulumtimit dhe zhvillimit – Raporti mes GERD (shpenzimet bruto për hulumtim dhe zhvillim) dhe bruto prodhimit vendor (GDP) - së ekonomisë së Kinës është rritur në mënyrë spektakolare. Ajo arriti në 1.43% të GDP-së në vitin 2006, nga 0.6% në vitin 1995.
- Megjithatë, shpenzimet e Kinës në R&D mbeten rëndë të fokusuar në zhvillimin eksperimental; vetëm 5,2% e të gjithë R & D në vitin 2006 ishte i fokusuar për kërkime themelore, krahasuar me 10-20% në vendet e OECD.
- Edhe pse në rritje të shpejtë, vetëm 11% e patentave nga kompanitë kineze në vitin 2006 u konsideruan inovative (patenta për shpikje), në krahasim me 74% të patentave nga kompanitë e huaja të patentuara në Kinë.
- Kompanitë në pronësi të huaj (duke përfshirë ndërmarrjet e përbashkëta dhe tërësisht në pronësi), duke përfshirë edhe ato të kontrolluara nga Hong Kongu dhe Makao, Kinë, dhe Taipei Kinez , përbëjnë një pjesë të lartë gjithnjë në rritje të eksportit të teknologjisë, të cilat janë rritur nga 73% në 1998 në 88% në vitin 2005. Këto tendenca vazhduan edhe në vitin 2006.
- Industritë kineze të teknologjisë së lartë vazhdojnë të kenë R & D me intensitet shumë më të ulët se homologët e tyre në shumicën e vendeve të përparuara të OECD.
- Në vitin 2006, intensiteti i R & D (hulumtim dhe zhvillim) ishte më shumë i koncentruar në disa rajone, sidomos Pekin, Shanghai, Shaanxi, dhe Sichuan.

## 5 KAPITULLI V – PREZANTIMI DHE ANALIZA E REZULTATEVE

### 5.1 Prezantimi i hipotezave

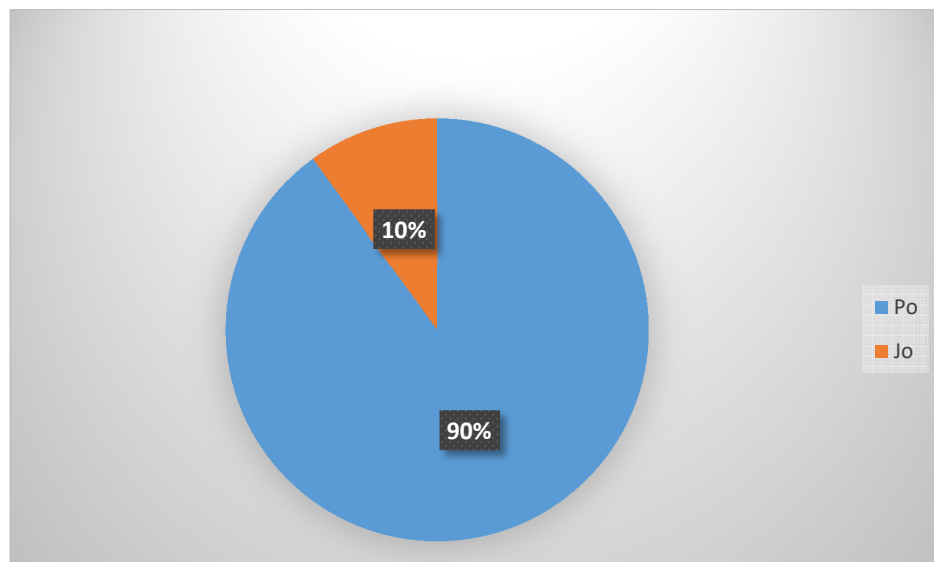
Në këtë propozim tezë të magjistraturës pretendojmë t'i konfirmojmë ose t'i hedhim poshtë këto hipoteza:

- **H1:** Në përgjithësi Korporatat në Republikën e Maqedonisë i kushtojnë rëndësi inovacioneve në zhvillimin e bizneseve të tyre;
- **H2:** Krijimi i sistemeve të mirëqena të inovacioneve është pika primare referuese kundrejt krijimit të një ekonomie inovative në Republikën e Maqedonisë.

Përfundimet e studimeve dhe analizave empirike do të tregojnë për rezultatin përfundimtar të këtyre hipotezave të shtruara

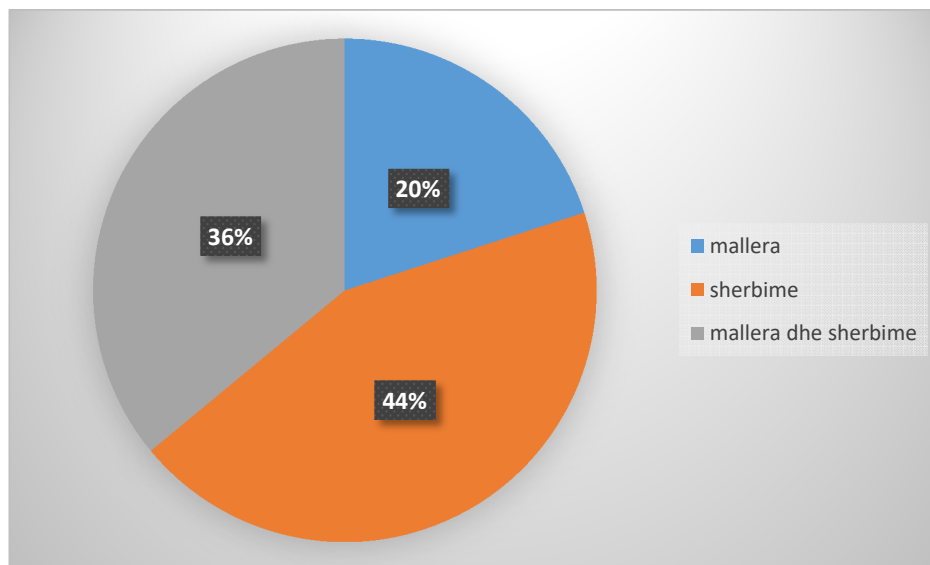
### 5.2 Pyetëtori

1.A e përdorni inovacionin si burim i përparësisë konkurruese të ndërmarrjes tuaj?



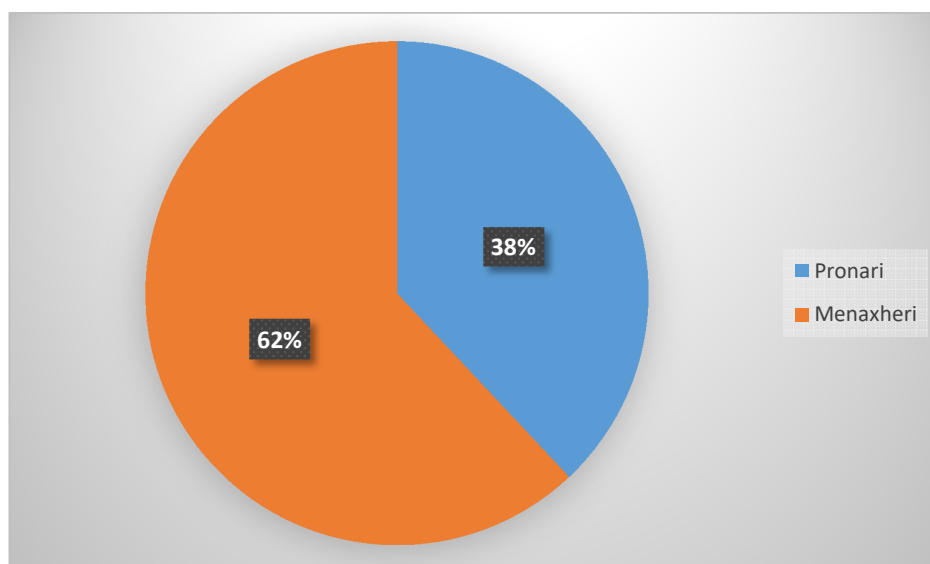
Prej kompanive të intervistuar, 90% konfirmuan se përdorin inovacionin si përparësi konkurruese të ndërmarrjes së tyre. Vetëm 10% nga kompanitë e intervistuar u përgjigjën se nuk përdorin inovacionin si përparësi konkurruese.

## 2. Cili është produkti i kompanisë tuaj:



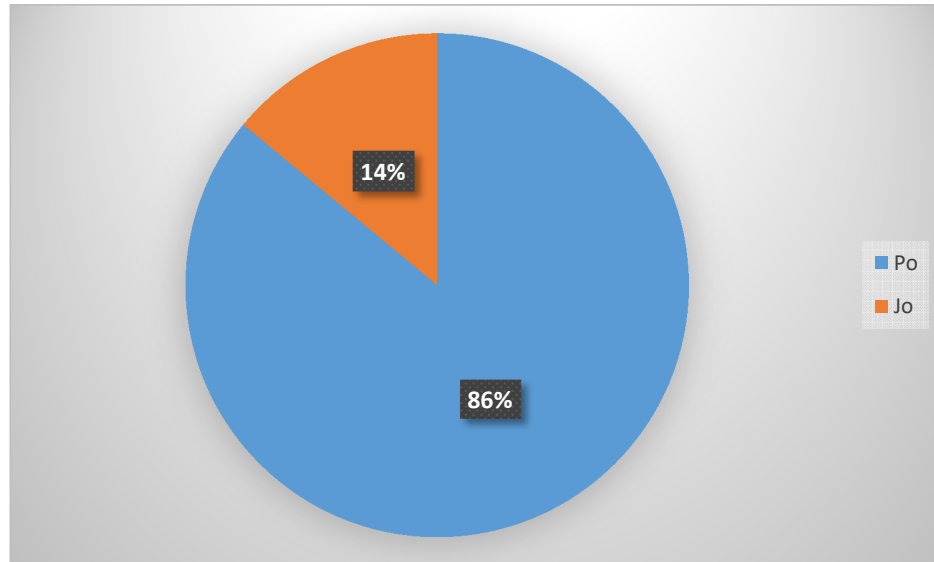
20% e kompanive të intervistuar si produkt kryesor paraqesin mallërat, 44% shërbimet, ndërsa 36% e kompanive të intervistuar si produkt kryesor paraqesin edhe mallërat edhe shërbimet.

## 3. Kush i kryen funksionet drejtuese në ndërmarrjen tuaj?



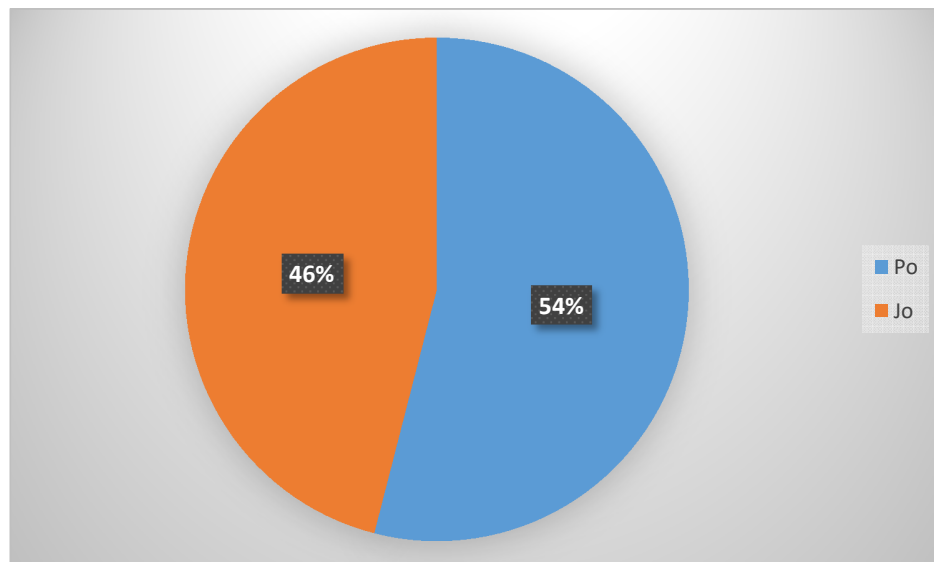
Në 38% të kompanive të intervistuar funksionin drejtues e kryen pronari, ndërsa në 62% prej tyre funksionin drejtues e kryen menaxheri.

4. A planifikoni buxhet për inovacione, hulumtim e zhvillim (R&D)?



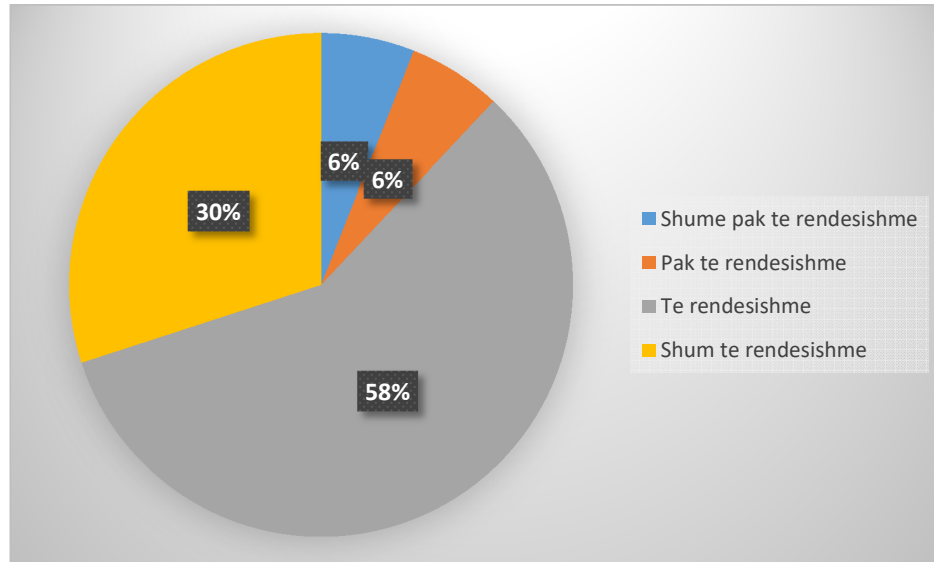
86% e kompanive të intervistuar janë përgjigjur se planifikojnë buxhet për inovacione, hulumtim e zhvillim, ndërsa 14% thonë se nuk planifikojnë buxhet të tillë.

5. A keni pasur trajnime për inovacione?



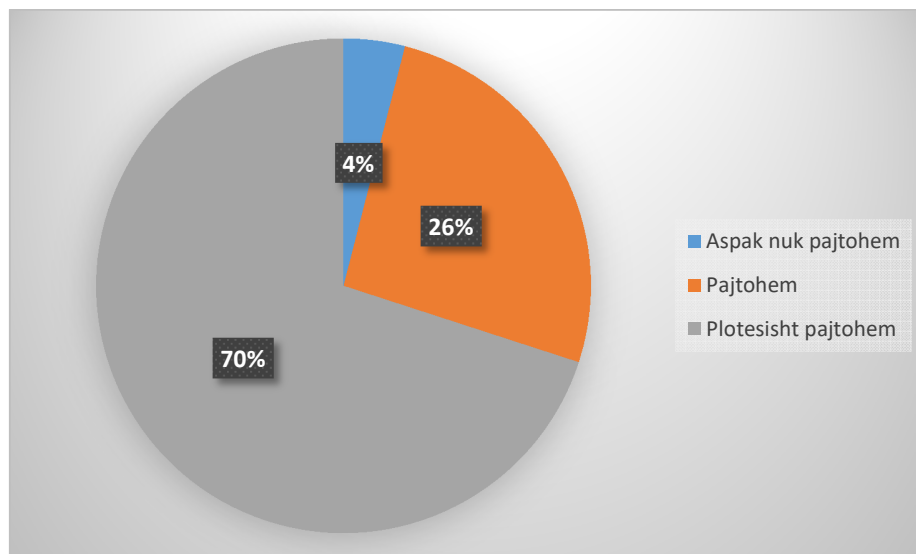
46% e kompanive të intervistuar janë përgjigjur se nuk kanë pasur trajnime për inovacione, ndërsa vetëm 54% janë përgjigjur se kanë pasur.

6. Si i vlerësoni inovacionet në kompaninë tuaj?



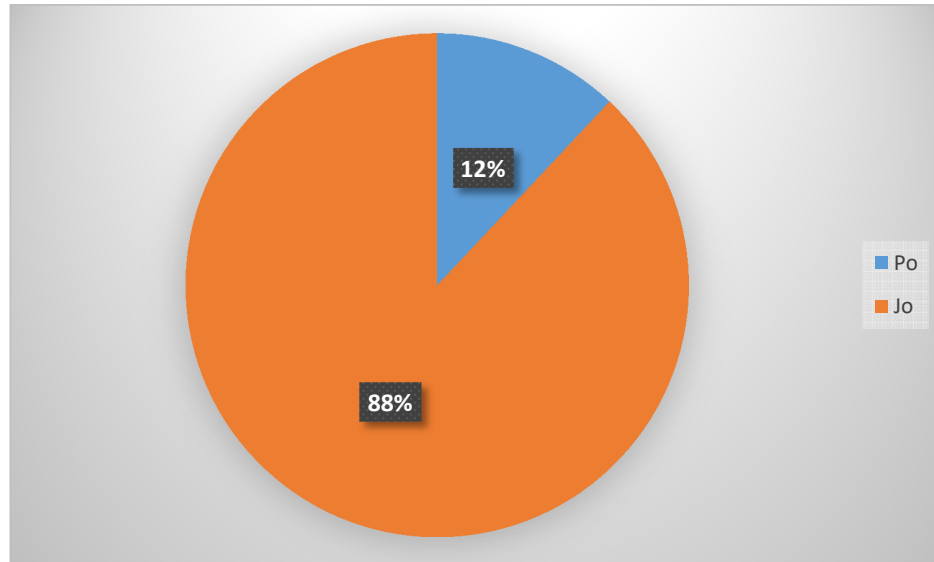
88% të kompanive konsiderojnë se inovacionet janë të rëndësishme ose shumë të rëndësishme për kompaninë e tyre, ndërsa vetëm 12% konsiderojnë se inovacionet janë pak të rëndësishme ose shumë pak të rëndësishme.

7. A mendoni se inovacioni është më me rëndësi në krijim e përparësive konkurruese se sa reklamimi?



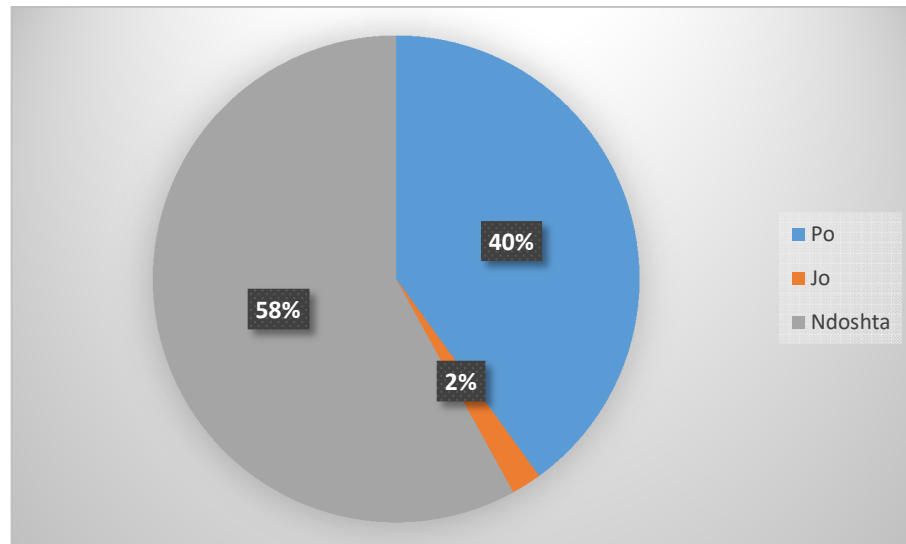
96% të kompanive konsiderojnë se inovacioni është më me rëndësi në krijimin e përparësive konkurruese se sa reklamimi, ndërsa vetëm 4% nuk pajtohen me këtë deklaratë.

8. A keni pranuar ndonjë ndihmë nga qeveria për nxitjen e inovacioneve?



Vetëm 12% të kompanive të intervistuar janë përgjigjur se kanë pranuar ndonjë lloj ndihme nga qeveria për nxitjen e inovacioneve, ndërsa 88% prej tyre nuk kanë pranuar asnjë lloj ndihme.

9. A do të kishit më shumë ndihmë nga qeveria nëse do të kishit më shumë inovacione në kompaninë tuaj?



Nga kompanitë e intervistuar 40% konsiderojnë se do të kishin më shumë ndihmë nga qeveria nëse do të kishin më shumë inovacione në kompanitë të tyre, ndërsa vetëm 2% konsiderojnë se nuk është ashtu. 58% nuk janë të sigurtë.



### 5.2.1 Rezultatet e pyetësorit

Lidhur me hipotezat e parashtruara:

H1. Në përgjithësi Korporatat në Republikën e Maqedonisë i kushtojnë rëndësi inovacioneve në zhvillimin e bizneseve të tyre;

H2. Krijimi i sistemeve të mirëqena të inovacioneve është pika primare referuese kundrejt krijimit të një ekonomie inovative në Republikën e Maqedonisë.

**Rezultatet e mbledhura nga pyetësori i përpiluar për ndërmarrjet, konfirmojnë se të dy hipotezat janë të vërtetuara.**

**Produkti i kompanise \* Si i vleresoni inovacionet ne kompanine tuaj Crosstabulation**

Count

		Si i vleresoni inovacionet ne kompanine tuaj				Total
		Shume pak të rëndësishme	Pak të rëndësishme	Te rëndësishme	Shum të rëndësishme	
Produkti i kompanise	Mallera	2	1	4	3	10
	Sherbime	1	1	14	6	22
	mallera dhe sherbime	0	1	11	6	18
Total		3	3	29	15	50

Në tabelën e paraqitur më lartë mundë të konstatojmë se vleresimi i inovacionit në kompanitë sipas produktit që ato ofrojnë (mallëra, shërbime ose të dyja bashkë) është i pakontestueshëm.

88% e kompanive i kanë vlerësuar inovacionet si të rëndësishme ose shumë të rëndësishme, ndërsa vetëm 12% i kanë vlerësuar ato si pak ose shumë pak të rëndësishme.

Nëse analizojmë rezultatet sipas llojit të produktit që kompanitë ofrojnë, mund të konstatojmë si vijon:

- Tek kompanitë e intervistuar që kanë për produkt mallërat, 70% prej tyre vlerësojnë inovacionet si të rëndësishme ose shumë të rëndësishme, 10% si pak të rëndësishme, ndërsa 20% si shumë pak të rëndësishme.

- Tek kompanitë e intervistuar që kanë si produkt shërbimet, 91% prej tyre vlerësojnë inovacionet si të rëndësishme ose shumë të rëndësishme, 4.5% si pak të rëndësishme dhe 4.5% si shumë pak të rëndësishme.
- Tek kompanitë e intervistuar që kanë për produkt mallërat dhe shërbimet njëkohësisht, 94% prej tyre vlerësojnë inovacionet si të rëndësishme ose shumë të rëndësishme, 6% si pak të rëndësishme dhe asnjë prej tyre nuk ka vlerësuar ato si shumë pak të rëndësishme.

**A planifikoni buxhet per inovacione, hulumtim e zhvillim \* Sa ide inovative keni brenda nje viti**

**Crosstabulation**

Count

		Sa ide inovative keni brenda nje viti				Total
		1-3 here	4-7 here	8-11 here	me shume se 12 here	
A planifikoni buxhet per inovacione, hulumtim e zhvillim	Po	16	10	10	7	43
	Jo	2	3	2	0	7
Total		18	13	12	7	50

Në tabelën e paraqitur më lartë mund të konstatojmë se planifikimi i buxhetit për inovacione, hulumtim e zhvillim, në korelacion me frekuencën e ideve inovative brenda një viti (1-3 here, 4-7 here, 8-11 here, me shumë se 12 herë), në mostrën e kompanive të intervistuar jep këto indikacione:

Nga kompanitë që planifikojnë buxhet për inovacione, hulumtim dhe zhvillim, 62% kanë 1- 7 herë ide inovative brenda një viti, kurse 38% prej tyre 8 e më shumë ide inovative brenda një viti.

Nëse analizojmë rezultatet sipas planifikimit të buxhetit për inovacione, hulumtim dhe zhvillim, arrijmë tek këto konkluzione:

- Tek kompanitë e intervistuar që planifikojnë buxhet për inovacione, hulumtim dhe zhvillim, rritet edhe mundësia për paraqitjen e ideve inovative brenda viti, gjegjësisht 37% prej tyre kanë ide inovative 1-3 herë në vit, 23% 4-7 herë në vit, 23% 8-11 herë dhe 17% më shumë se 12 herë në vit.
- Tek kompanitë e intervistuar që nuk planifikojnë buxhete për inovacione, hulumtim dhe zhvillim edhe probabiliteti për të patur ide inovative gjate vitit është i ulët.

**Faza e ciklit jetesor gjendet kompania \* A mendoni se shfrytezimi i inovacioneve është me me rendesi ne krijim e perparësive konkurese se sa reklamimi Crosstabulation**

Count

		A mendoni se shfrytezimi i inovacioneve është me me rendesi ne k rijim e perparësive konkurese se sa reklamimi			Total
		Aspak nuk pajtohem	Pajtohem	Plotesisht pajtohem	
Faza e ciklit jetesor gjendet kompania	Faza e hyrjes	0	1	0	1
	Faza e zhvillimit	1	7	14	22
	Faza e pjekurise	1	5	21	27
Total		2	13	35	50

Në bazë të tabelës së parashtruar më lartë do të konstatohet se në cilën fazë të ciklit jetesor gjendet kompania që shfrytëzon inovacione për krijimin e përparësive konkures kundrejt përdorimit të reklamimit si mjet tradicional.

70% e kompanive në fazën e pjekurisë pajtohen plotësisht që shfrytezimi i inovacioneve është më me rëndësi ne krijim e përparësive konkurese se sa reklamimi, kurse në fazën e hyrjes dhe zhvillimit 30% pajtohen apo aspak nuk pajtohem që shfrytezimi i inovacioneve është më me rëndësi në krijimin e përparësive konkurese kundrejt reklamimit.

Nëse analizojmë rezultatet sipas fazës të ciklit jetesor që gjendet kompania, mund të konstatojmë si vijon:

- Tek kompanitë e intervistuar në fazën e hyrjes vetëm 2% pajtohen për shfrytëzimin e inovacioneve per krijimin e perparësive konkures, kundrejt reklamimit.
- Tek kompanitë e intervistuar në fazën e zhvillimit pajtohen plotësisht me 28% për shfrytëzimin e inovacioneve per krijimin e perparësive konkures, kurse 16% aspak nuk pajtohen apo pjesërisht pajtohen për këtë gjë.
- Tek kompanitë e intervistuar ne fazën e pjekurisë 42% pajtohen plotësisht; aspak që nuk pajtohen janë 2%, ndersa ata që pajtohen janë vetem 10% të kompanive të intervistuar.

**A mendoni se ende ka hapësire për rritje në biznesin ekzistues \* Kompania ka procedurë se si të  
veprohet kur një i punësuar vjen me ide Crosstabulation**

Count

		Kompania ka procedurë se si të veprohet kur një i punësuar vjen me ide			Total
		Aspak nuk pajtohem	Pajtohem	Plotësisht pajtohem	
A mendoni se ende ka hapësire për rritje në biznesin ekzistues	Po	1	22	26	49
	Jo	0	1	0	1
Total		1	23	26	50

Në këtë tabelë është paraqitur korelacioni mes hapësirave për rritjen e biznesit dhe posedimi i procedurave të veprimit në rrast të paraqitjes së ideve inovative. Për rrjedhojë mund të konstatojmë si vijon:

Posedimi i procedurave për trajtimin e ideve inovative kur ato paraqiten kanë ndikim shumë të madh në rritjen e vet biznesit ekzistues. 96% e kompanive të anketuara pajtohen ose plotësisht pajtohen me konstatimin më lartë.

## 6 KAPITULLI VI – KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

### 6.1 Konkluzionet

Gjate punimit të kësaj teze, duke përdorur metodën komparative të të dhënave janë, si dhe duke analizuar literaturën përkatëse, janë nxjerrë këto konkluzione më të rëndësishme:

- Ekziston nevoja për zhvillimin e një strukture më të përshtatshme në organizimin e një korporatë, për të arritur llojin e inovacionit që dëshirojmë.
- Kompanite që publikisht promovojnë inovacionet e sukseshme dhe shpërblejnë punonjësit pergjegjës për to, krijojnë një kulturë korporative më të lakmueshme.
- Kompanitë që intervistojnë punonjesit inovator e kanë më të lehtë për të zbuluar se cilat janë pengesat që stopojne shfaqjen e talentit të tyre.
- Kompanite që punojnë me punonjësit e tyre, duke ju ofruar edukime dhe trajnime në të ardhmen arrijnë profit më të madh të bazuar mbi aftësitë e reja të të punësuarve.
- Kompanitë që lidhin inovacionin me vlerat bazë/esenciale të kulturës së korporatës, zhvillojnë kulturë të inovacionit tek punonjësit.
- Kompanitë që ju ofrojnë avancim punonjësve, zhvillojnë ekipe me aftësi të diversifikuara, të prirë kah stilet analitike të funksionimit.
- Faktorët që më së shumti pengojnë inovacionet janë: çmimi shumë i lartë i inovacioneve; rreziku shumë i lartë; mungesa e mjeteve; mungesa e informacioneve e kështu me rradhë.
- Për atë që fillon një biznes nuk është e rëndësishme vetem ideja origjinale, por shumë e rëndësishme është që ideja të jetë e përshtatshme dhe zbatueshme dhe për të njejtën të ketë interes, si dhe e njejtë të ketë mundësi komercializimi.

### 6.2 Rekomandimet

Bazuar në konkluzionet e arritura dhe në hulumtimet e bëra rreth kësaj teme kemi arritur në disa rekomandime që do të avancojnë inovacionin në kompanitë vendore:

- Është e nevojshme të krijohet qëndrim kritik ndaj rolit dhe rëndësisë së inovacioneve për zhvillimin ekonomik në botën bashkohore si dhe rolin e tyre në zhvillimin e përgjithshëm teknik-teknologjik të shoqërisë.
- Është e nevojshme që kompanitë të aftesohen për të bërë dallimet në mes të sipërmarsisë në përgjithsi dhe sipërmarsisë korporative në veçanti.
- Është e nevojshme që kompanitë të zhvillojnë qëndrim rreth sipërmarsisë në përgjithsi dhe sipërmarsisë korporatave në veçanti.
- Shteti duhet të prezantoj benefite tatimore për kompanitë që investojnë dhe shpenzojnë në proceset e inovacionit në korporatat e tyre. Beneficionet mund të aplikohen nëpërmjet zbritjeve tatimore nga tatim-fitimi, lirime të ndryshme në pagesën e kontributeve ligjore, dhënien e dorëzanave fiskale nga autoritetet tatimore shtetërore etj.
- Është e nevojshme të mbrohet inovacioni dhe prona intelektuale nëpërmjet dispozitave ligjore. Patentimi është një mundësi e mirë në këtë drejtim.
- Më tepër para, më tepër rezultate. Të investohet në hulumtim dhe zbulim mbrenda kompanisë. Sipas Strategjisë së Lisbonës, manifesti European për mirëmbajtje të konkurrencës dhe rritjes ekonomike, propozohet që në sferën e hulumtim-zhvillimit të investohet deri 3% e PBB-së (buxhetit të kompanisë), prej të cilës 1% rekomandohet të vijë nga vetë shteti dhe 2% nga fondet private.
- Te rritet bashkëpunimi dhe relacionet mes instituteve akedemike (universiteteve) dhe biznesit. Nje linjë e bashkëpunimit mund të jetë edhe investimi i bizneseve në zhvillimin akademik të studentëve të caktuar, të cilët në të ardhmen mund të jenë motor i proceseve inovative e zhvilluese të asaj kompanie.
- Të ndiqen trendet globale, veçanërisht në fushën e teknologjisë dhe informacionit. Studimet e fundit tregojnë që investimet e një kompanie në sferën e teknologjisë rrisin probabilitetin për tu avancuar në fushën e inovacioneve.

## REFERENCAT

1. M.A.Mone, W. Me Linly, & V.L.Barger,III,1998 Organizational decline and innovation:A contingency framework,Academy of Management Review,23: 115-132
2. R.Price,1996,Technology and strategic advantage,California Mangement Review.,38-56;L.G.Franko,1989,Global corporate competition:Who's winning,who's losing and the R&D factor as ose reason why,Strategic Management Journal,10:449-474
3. J.Schumpeter, 1934, The theory of economic development (Cambridge, Ma: Harvard University Press).
4. Souder, W. and J.Sherman (1994) Managing New Technology Development.Me Graw-hill, New York.
5. Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, Managing Inovation,third edition,2005
6. Me gjeresishte ne Drucker, 2007, p.33-118
7. Hollander, S(1965)The SOURCES OF Increased Efficiency:A study of Dupant rayon plants.MIT Press,Cambridge,Mass.
8. Më gjerësisht në: Harvard Business Essential, 2003, p.27-77
9. Shih më tepër: Markides and P.Geroski, 2005; Varadarajan and Peterson, 1992, p.33-52;Suarez and lanzolla,2005,p.121-127
10. Suarez and Lanzolla, 2005, p.121-127,Min,Kalwani,and Robinson,2006,p.15-33
11. Nonaka,I.,S.Keigo and M.Ahmed(2003)Continuous Innovation:The pover of tacit knowledge, in Shavinina,L.(ed.),International Handbook of Innovation.Elsevier,New York.
12. Henderson,R. and K.Clark (1990)'Architctural innovation:the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms',Administrative Science Quarterly,35, 9-30
13. Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt,Managing Inovatiton,third edition, 2005
14. Autorë – Ekipi nacional për GEM Maqedoni Tetjana Llazaraveska,Llazar Nedanoski dhe Gligor Mihaillovski,Radmill Polenakoviç,Aleksandar Qurqiev,Bojan Jovanovski dhe Trajce Vellkovski:Sipërmarrja në Maqedoni,2009 fq. 17.
15. Autorë – Ekipi nacional për GEM Maqedoni Tetjana Llazaraveska,Llazar Nedanoski dhe Gligor Mihaillovski,Radmill Polenakoviç,Aleksandar Qurqiev,Bojan Jovanovski dhe Trajce Vellkovski: Sipërmarrja në Maqedoni,2009 fq.20
16. Autorë – Ekipi nacional për GEM Maqedoni Tetjana Llazaraveska,Llazar Nedanoski dhe Gligor Mihaillovski,Radmill Polenakoviç,Aleksandar Qurqiev,Bojan Jovanovski dhe Trajce Vellkovski:Sipërmarrja në Maqedoni,2009 fq.18
17. Autorë – Ekipi nacional për GEM Maqedoni Tetjana Llazaraveska,Llazar Nedanoski dhe Gligor Mihaillovski,Radmill Polenakoviç,Aleksandar Qurqiev,Bojan Jovanovski dhe Trajce Vellkovski:Sipërmarrja në Maqedoni,2009 fq.19

18. Guth, W.D., & Gingsberg, A., 1990, Guest editors introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal* 11:5-15
19. Dess, G. Gregory, Lumpkin, T. G., Taylor L. Marilyn, *Strategic Management*, 2<sup>nd</sup> end, page, 417.
20. Birkinshaw, J., 1997, Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives, *Strategic Management Journal* 18 (3):207-29; and Kanter, R.M., 1985, *The Change Masters* (New York: Simon & Schuster).
21. Hansen, M.T., Chesbrough, H. w., Norhia, N., & Sull, D., 2000, Networked incubators: Hothouses of the new economy, *Harvard Business Review* 78 (5):74-84
22. Covin, J. G., & Slevin, D. P., 1991, A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1); 7-24; Lumpkin, G. T., & Dess, G.G., 1996, Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review* 21 (1):135 – 72; and McGrath, T. G., & MacMillan, I., 2000, *The Entrepreneurial Mindset* (Boston: Harvard Business School Press).
23. J.D., Mang, P.Y., Richter, A., & Roberts, J., 2001, The innovative organization : Why new ventures need more than a room of their own, *McKinsey Quarterly* 2:21 -31.
24. Drucker P., *Innovation and Entrepreneurship*, page 109 – 110.
25. (Inno Matrics, 2011, p.57).
26. Knowledge Assessment Methodology (KAM) is developed by the World Bank Institute. The KAM is user-friendly interactive Internet-based tool that provides a basic assessment of countries ' and regions ' readiness for the knowledge economy
27. Mahroum, S. (2008), Innovate Out of the Economic Downturn, *Business week*, [http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2008/id20081027\\_851140.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2008/id20081027_851140.htm).
28. Mahroum, S. (2008). Throw the old books away, *Innovation*, Volume 8 Number 2, <http://www.innovationmagazine.com/innovation/volumes/v8n2/department.shtml>



**PYETËSORI:**

**I. TË DHËNAT PËR KOMPANINË**

1. Emri i Kompanisë/Ndërmarrjes: \_\_\_\_\_
2. Selia e Kompanisë/Ndërmarrjes: \_\_\_\_\_
3. Emri i personit të intervistuar: \_\_\_\_\_
4. Pozicioni: \_\_\_\_\_
5. Cila është veprimtaria kryesore e ndërmarrjes: \_\_\_\_\_
6. Cili është produkti i kompanisë tuaj: a) mallëra b) shërbime c) mallëra dhe shërbime
7. Cili është numri i të punësuarve në ndërmarrjen tuaj?

Meshkuj	Femra

**8. Kush i kryen funksionet drejtuese në ndërmarrjen tuaj:**

1. Pronari, i cili është edhe menaxher i të gjitha funksioneve të ndërmarrjes.
2. Menaxheri, i cili nuk është pronar i ndërmarrjes.

**9. Viti i themelimit të ndërmarrjes tuaj: \_\_\_\_\_**

**10. Në cilën fazë të ciklit jetësor gjendet ndërmarrja juaj?**

1. Në fazën e hyrjes
2. Në fazën e zhvillimit
3. Në fazën e pjekurisë
4. Në fazën e rënies

## II. INFORMATA TË PËRGJITHSHME

1. Ju lutemi rrethoni nivelin e arsimimit të pronarit të ndërmarrjes suaj.

Shkollën fillore	1
Shkollën e mesme	2
Shkollën e lartë	3
Fakultet	4
Master	5
Doktor shkence	6

2. Ju lutemi rrethoni nivelin e arsimimit të menaxherit të ndërmarrjes tuaj (nëse ka menaxher).

Shkollën fillore	1
Shkollën e mesme	2
Shkollën e lartë	3
Fakultet	4
Master	5
Doktor shkence	6

3. Sa vjet jeni të angazhuar në pozicione menaxhuese?

Më pak se 1 vit	1
Nga 1 deri 2 vite	2

Nga 3 deri 5 vite	3
Nga 6 deri 8 vite	4
Më shumë se 9 vite	5

### III. MENAXHIMI I PERFORMANCËS

#### 1. Sa herë ne vit keni trajnime?

Nuk kemi trajnime	0
Një herë në vit	1
Dy herë në vit	2
Tre herë në vit	3
Katër herë ne vit	4
Pesë apo më shumë herë në vit	5

#### 2. A keni patur deri tani trajnim për inovacione?

1. Po            2. Jo

#### 3. Si i vlerësoni inovacionet në ndërmarrjen tuaj ?

Aspak të rëndësishme	1
Shumë pak të rëndësishme	2
Pak të rëndësishme	3
Të rëndësishme	4
Shumë të rëndësishme	5

#### 4. A mendoni se shfrytëzimi i inovacioneve është më me rëndësi në krijimin e përparësive konkurruese se sa reklamimi?

- Aspak nuk pajtohem      1      2      3      4      5      Plotësisht pajtohem
- 5. Zhvillimi i biznesit varet nga inovacionet në kompani:**  
Aspak nuk pajtohem      1      2      3      4      5      Plotësisht pajtohem
- 6. Ne kompaninë tone kemi sistem të shpërblimit të inovacioneve:**  
Aspak nuk pajtohem      1      2      3      4      5      Plotësisht pajtohem
- 7. Kompania ka procedura se si të veprohet kur një i punësuar vjen me ide:**  
Aspak nuk pajtohem      1      2      3      4      5      Plotësisht pajtohem
- 8. Nga lista e mëposhtme e partnerëve të jashtëm, zgjidhni ata me të cilët bashkëpunoni për projektet tuaja inovative (mund të zgjidhni edhe më shumë se një partner):**
- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Furnitorë              | 6. Universitete           |
| 2. Klientë                | 7. Konkurentë             |
| 3. Institute për hulumtim | 8. Ekspertë të industrisë |
| 4. Agjencione Qeveritare  | 9. Të tjerë               |
| 5. Konsulentë             | 10. Asnjë                 |
- 9. A keni pranuar çfarëdo lloj ndihme nga qeveria në nxitjen e inovacioneve në ndërmarrjen tuaj?**
1. Po                                  2. Jo
- 10. A mendoni se nëse do të kishit më shumë ndihmë nga qeveria apo ndonjë lehtësim do të kishit më shumë inovacione në ndërmarrjen tuaj ?**
1. Po  
2. Jo  
3. Ndoshta
- 11. A mendoni se ende ka hapësire për rritje në biznesin ekzistues?**
1. Po                                  2. Jo
- 12. A mendoni se ligjet ekszituese nuk ndikojnë pozitivisht në rritjen e numrit të inovacioneve?**
1. Po  
2. Jo  
3. Ndoshta
- 13. A planifikoni buxhet për inovacione, hulumtim e zhvillim?**
1. Po                                  2. Jo
- 14. Sa përqind të vëllimit të shitjeve kompania juaj alokon për hulumtim/zhvillim apo për inovacione?**

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50

**15. Sa ide inovative keni brenda një viti si mesatare?**

1. 1-3 herë
2. 4-7 herë
3. 8-11 herë
4. Më shumë se 12 herë

**16. A e perdorni inovacionin si burim i përparësisë konkurruese të ndërmarrjes tuaj?**

- b. Po
- c. Jo

**Personi i intervistuar (Emër Mbiemër) :** \_\_\_\_\_

**Nënshkrimi / vula :** \_\_\_\_\_

**Data, vendi:** \_\_\_\_\_