Interreg
EUROPEAN UNION
Balkan-Mediterranean
SMEINNOBOOST

A R Z H

LIBËRTHI I INOVATORIT

PROJEKTI

NGRITJA E KAPACITETEVE INOVATIVE TË SME-ve

НСМСП
национално сдружение на малките и средни бизнес
НИИ
MAKSTAT
INSTAT
Republika e Shqipërisë
Instituti i Statistikës
Regional Business Center Skopje
RDA
БЪЛГАРСКА АКАДЕМИЯ НА НАУКИТЕ
1869
FORTH
University of Cyprus
FUND FOR INNOVATIONS AND TECHNOLOGY DEVELOPMENT

Falenderim

Ky libërth u përgatit në kuadër të projektit “Ngritja e Kapaciteteve Inovative të SME-ve, Programi Interreg Balkan Mediterranean me financim të Bashkimit Europian.

Informacioni dhe pikpamjet e shfaqura në këtë botim janë të autorit (autorëve) dhe nuk reflektojnë domosdoshmërisht opinionin zyrtar të Bashkimit Europian. Institucionet e Bashkimit Europian dhe organet e tij apo personat që punojnë në emër të tij nuk janë përgjegjës për përdorimin e informacionit të pasqyruar këtu.

Autorizohet riprodhimi nëse citohet burimi.

Pasqyra e Lëndës

KAPITULLI 1

1.1 Hyrje – Projekti "Ngritja e kapaciteteve inovative të SME-ve 6
1.1.1 Qëllimi, objektivi, synimi i projektit..... 6
1.1.2 Partnerët e projektit dhe financimi 7

KAPITULLI 2

2.1 Inovacioni 8
2.1.1 Konceptet, llojet dhe konteksti 8
2.1.2 Modelet e inovacionit 11
2.1.3 Karakteristikat e inovatorëve 13

2.2 Inovacioni dhe SME-të 16
2.2.1 Roli i inovacionit në zhvillimin e SME-ve 16
2.2.2 Mekanizmat e disponueshëm, pengesat, proçedurat 18
2.2.3 Burimet e inovacionit 20
2.2.4 Financimi i inovacionit 21
2.2.5 Matja e inovacionit 23
2.2.6 Strategjia e inovacionit për SME-të 27

KAPITULLI 3

3.1 Kultura dhe menaxhimi i inovacionit 29
3.1.1 Ngritja e kulturës për inovacion 29
3.1.2 Menaxhimi i inovacionit 31
3.1.3 Mjetet dhe teknikat e menaxhimit të inovacionit 33

KAPITULLI 4

4.1 Inovacioni në një ekonomi të bazuar në njohuri 35

4.1.1 Roli i teknologjisë 35
4.1.2 Arritja e avantazhit konkurrues 38

4.2 Inovacioni dhe kreativiteti 40
4.2.1 Konceptet e kreativitetit 40
4.2.2 Mekanizmat e kreativitetit 42
4.2.3 Dallimi 44
4.2.4 Zhvillimi i produktit të ri 46
4.2.5 Menaxhimi i kohës 48

KAPITULLI 5

5.1 Inovacioni i hapur 51
5.1.1 Përkufizimi 51
5.1.2 Inovacioni i hapur vs i mbyllur 53
5.1.3 Inovacioni i hapur në një ekonomi njohurish 54
5.1.4 Avantazhet e inovacionit të hapur 57

5.2 Partneritetet për inovacion 61
5.2.1 Bashkëpunimi dhe partneritetet 61
5.2.2 Rrjeti 63
5.2.3 Klasterat e inovacionit 64
5.2.4 Inovacioni social 66

KAPITULLI 6

6.1 Prona intelektuale si një avantazh konkurrues 68
6.1.1 Roli i pronës intelektuale si një aset intelektual 68
6.1.2 Krijimi i pronës intelektuale 69
6.1.3 Mbrojtja dhe vlerësimi i pronës intelektuale 71
6.1.4 Vlerësimi dhe shfrytëzimi i të drejtave të pronës intelektuale 73
6.1.5 Modelet e komercializimit 76

KAPITULLI 7

7.1 Referenca bibliografike 78

Lista e tabelave

Tabela 1: Progresi në konceptualizimin e inovacionit: 5 brezat e Rothwell për modelet e inovacionit 12

Tabela 2: Kontrasti midis parimeve të inovacionit të hapur dhe të mbyllur (Chesbrough, 2003a) 58

KAPITULLI 1

1.1 Hyrje – Projekti "Ngritja e Kapaciteteve Inovative të SME-ve"

1.1.1 Qëllimi, objektivi, synimi i projektit

Objektivi i projektit është të ngrejë kapacitetet inovative të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme (SME) dhe të mbështesë ato në krijimin e rrjeteve të qëndrueshme, duke përfshirë programet e risive me SME të tjera nga rajoni i Ballkanit me qëllim shkëmbimin e njohurive dhe zhvillimin e risive, duke sjellë së bashku partnerët dhe duke pajisur SME-të me të dhëna të nevojshme, mjete dhe sisteme.

Rezultatet e pritshme:

- Nxitja e njohurive dhe kuptimit brenda SME-ve në lidhje me kapacitetin e tyre inovativ.
- Rritja e konkurrueshmërisë së SME-ve duke mbështetur ato pa dallim, me informacion, mjete dhe sisteme të cilësisë së lartë për të nxitur kapacitetin e tyre inovativ.
- Ngushtimi i hendekut të risive midis Bashkimit Europian dhe vendeve IPA duke mbështetir transferimin e informacionit dhe njohurive në rajonin e Ballkanit.
- Përmirësim i proçesit të vendim-marrjes dhe planifikimit strategjik në nivel kombëtar duke siguruar të dhëna, mjete dhe sisteme të një cilësie të lartë dhe përshtatje në nivel ndërkombëtar për përdorim nga hartuesit e politikave qofshin ata kombëtarë, rajonalë apo lokalë.

1.1.2 Partnerët e projektit dhe financimi

Partnerët e projektit janë:

1. Shoqata Kombëtare e bizneseve të vogla dhe të mesme, Bullgari.
2. Instituti Kombëtar i Statistikave, Bullgari.
3. Zyra Shtetërore e Statistikave, Maqedoni.
4. Instituti i Statistikave, Shqipëri.
5. Fondacioni për zhvillimin e SME-ve, Maqedoni.
6. Fondacioni Agjensia Rajonale e Zhvillimit (S.M.E) Korçë, Shqipëri.
7. Instituti i Teknologjisë së Informacionit dhe Komunikimit, Akademia e Shkencave, Bullgari.
8. Fondacioni për Kërkim dhe Teknologji Hellas, Parku i Shkencave dhe Teknologjisë, Kretë, Greqi.
9. Laboratori i Teknologjisë së Inxhinierisë të programimit dhe Internetit, Universiteti i Qipros.
10. Fondi për Risi dhe Zhvillim Teknologjik, Maqedoni.

Financuar nga: Interreg Balkan Mediterranean – Bashkimi Europian.

KAPITULLI 2

2.1 Inovacioni

2.1.1 Konceptet, llojet dhe konteksti

Inovacioni:
Përkufizimi i inovacionit (gjithashtu manual) paragrafi 146: "Futja ose zbatimi i një produkti, shërbimi ose proçesi të ri apo të përmirësuar, metoda të reja marketingu ose mënyra të reja të organizimit të biznesit, organizimit të punës ose marrëdhënieve me jashtë."
(OECD, Oslo Manual, botimi i tretë 2005, për matjen dhe krahasimin e inovacionit në biznes).
Përkufizimi lidhet me tregun nëpërmjet "zbatimit" i cili përkufizohet në paragrafin 150. Një tipar i zakonshëm i inovacionit është se ai duhet të *zbatohet*. Nje produkt i ri ose i përmirësuar zbatohet kur ai prezantohet në treg. Proçeset e reja, metodat e marketingut apo ato organizative zbatohen kur sillen në përdorim në operacionet e kompanisë.
Një kompani inovative përcaktohet sipas paragrafit 152. Një *kompani inovative* është ajo që zbaton inovacionin gjatë një periudhe të caktuar.
Ka tre tregues përsa më sipër: 1. "Produkti" kur ai prezantohet në treg; 2. "Proçesi/metoda" kur ato përdoren në operacionet e kompanisë (të dyja gjenden në paragrafin 150); and 3. "Metoda e marketingut" (paragrafi 146) ose "metodat" (paragrafi 150).
Referencat për kompaninë dhe tregun përputhen me qëllimin e Manualit të Oslos. Paragrafi 26 qartëson se manuali aplikohet vetëm në sektorin e biznesit, lidhet me inovacionin në nivel kompanie, mbulon katër llojet e inovacionit dhe niveli më i ulët i risisë që cilësohet si një inovacion është "i ri për kompaninë".

Në paragrafin 27 manuali tregon se inovacioni mund të ndodhë në çdo sektor të ekonomisë dhe sugjeron se ka vend për një manual të veçantë mbi inovacionin në sektorin publik.

Konceptet:

- *Inovacioni* normalisht kuptohet si *prezantimi* i diçkaje *të re* dhe *të dobishme;*
- *Inovacioni* është manifestimi, kombinimi ose përmbledhja e njohurive në produkte, proçese ose shërbime të reja origjinale, të duhura dhe të vlerësuara;
- *Shpikja* është ideja për një produkt ose proçes të ri, ndërkohë që inovacioni është përpjekja e parë për ta vënë atë në praktikë;
- Të gjitha inovacionet fillojnë me *ide krijuese*. Ne e përcaktojmë inovacionin si një zbatim të sukseshëm të ideve krijuese brenda një organizate. Sipas kësaj pikpamjeje, *kreativiteti* nga individët dhe grupet është një pikë fillimi për inovacionin; e para është e nevojshme, por jo një kusht i mjaftueshëm për të dytën;
- Inovacioni është "gjaku" i çdo organizate. Pa të, jo vetëm që nuk ka rritje, por ka vdekje të ngadaltë në mënyrë të paevitueshme;
- Inovacioni, ashtu si shumë funksione biznesi, është një proçes menaxhimi që kërkon mjete specifike, rregulla dhe disiplinë;
- Një inovacion është një shpikje që zbatohet dhe futet në treg;
- Sfida është të kultivohen dhe lëvrohen aftësitë e inovacionit që vazhdimisht mundësojnë dhënie inovacioni.

Llojet e inovacionit:

Higgins (1996) sugjeron katër lloje inovacioni:
1. *Inovacioni i produktit* (që sjell produkte, shërbime ose përmirësime të reja tek produktet dhe shërbimet e vjetra);
2. *Inovacion i proçesit* (që rezulton në proçese të përmirësuara brenda organizatës – psh, proçeset e ri-projektimit të biznesit);
3. *Inovacioni në menaxhim* (i cili përmirëson mënyrën e menaxhimit të organizatës);
4. *Inovacioni në marketing* (përfshin funksionet e produktit, promocionit, çmimit dhe shpërndarjes).
Manuel Lorenzo Hernandez identifikon 4 lloje inovacioni në "Konceptet themelore të inovacionit dhe menaxhimi i tij":

1. *Inovacioni në rritje*
- Përmirësime të vogla;
- Aftësitë në zgjidhjen e problemeve, kreativitet i kufizuar;
- Forma dominuese inovacioni në kompani;
- Lufton komoditetin;

2. *Inovacioni në teknologji*
- Ndryshime domethënëse teknologjike që sjellin progres në performancë ose ndryshime të rëndësishme arkitekturore;
- Kërkohen njohuri të gjera dhe aftësi të specializuara;
- Prona intelektuale (patenta) është një mjet kyç;

3. *Inovacioni i modelit të biznesit*
- Ndryshim domethënës në dimensionin e modelit të biznesit;
- Bën ndryshime në teknologji në një mënyrë të re;
- Kërkohet kuptim i thellë i dinamikave të tregut dhe konkurrencës si dhe të menduarit jashtë kornizave;

4. *Inovacion rrënjësor*
- Ndryshime domethënëse në teknologji dhe dimensione të modelit të biznesit;
- "Ndryshuesit e lojës";

2.1.2 Modelet e inovacionit

Për të analizuar modelet e ndryshme të proçeseve të inovacionit, jemi mbështetur gjerësisht në përmbledhjet mbi inovacionin teknologjik (Tidd, 2006), inovacionin organizativ (Isaksen dhe Tidd, 2006), si dhe përpjekjet për të kombinuar aspektet teknologjike, organizative dhe tregtare të proçesit të inovacionit (Tidd, Bessant dhe Pavitt, 2005). Do të fillojmë me një vlerësim të kufizimeve të modeleve më konvencionale lineare teknologjike dhe do të ndjekim zhvillimin e modeleve dinamike më aktuale dhe realiste të inovacionit që karakterizojnë një rrjet aktorësh, burimesh dhe kufizimesh.

Modelet e hershme (si ato të detajuara dhe më e rëndësishmja modelet e detajuara mendore kudo që njerëzit kanë menaxhuar proçesin) e kanë parë inovacionin si një sekuencë lineare të aktiviteteve funksionale. Një nga të dyja: ose mundësitë e reja që rezultojnë nga kërkimi dhe u hapin rrugë aplikimeve dhe përmirësimeve të cilat në një mënyrë apo një tjetër futen në treg (shtytja teknologjike), ose nevojat e sinjalizuara të tregut për diçka të re e cila më pas sjell zgjidhje për problemin (ku nevoja bëhet nëna e shpikjes).

Van de Ven dhe kolegët e tij (2000) zbuluan kufizimet e modeleve të thjeshta të proçesit. Ata përqëndruan vëmendjen në mënyrat komplekse me anë të të cilave inovacionet zhvillohen me kohë dhe sollën disa modifikues të rëndësishëm në modelin themelor:

- *Inovacioni "Shocks trigger"*– ndryshimi ndodh kur njerëzit ose organizatat arrijnë një prag mundësie ose moskënaqësie;
- *Idetë shumohen* – pasi është filluar në një drejtim të caktuar, proçesi merr përpjestime të shumta, të ndryshme;
- *Pengesat* dalin zakonisht, planet janë shumë optimiste, angazhimet përshkallëzohen, gabimet mblidhen dhe mund të zhvillohen rrethe vicioze;

- *Ristrukturimi* i njësisë inovative shpesh ndodh me anë ndërhyrjes nga jashtë, ndryshimet e personelit ose ngjarje të tjera të papritura;
- *Menaxhimi i lartë* luan një rol kryesor në nxitjen e inovacionit, por edhe në kritikat dhe formëzimin e tij;
- *Kriteret* për sukses ndryshojnë me kalimin e kohës, ndryshojnë midis grupeve dhe e bëjnë inovacionin një proçes politik;

Inovacioni përfshin të mësuarin, por shumë nga rezultatet e tij i detyrohen ngjarjeve të tjera të cilat ndodhin kur zhvillohet inovacioni, shpesh duke e kthyer të mësuarin me natyrë "supersticioze".

Roy Rothwell për shumë vite ka qënë një kërkues i rëndësishëm në fushën e menaxhimit të inovacionit në Universitetin e Saseksit. Në një nga artikujt e tij të fundit, ai ka dhënë një perspektivë historike të menaxhimit të inovacionit, duke sugjeruar se vlerësimi ynë për natyrën e proçesit të inovacionit ka kaluar nga modele të thjeshta lineare (karakteristika e viteve 60) në modele gjithnjë e më komplekse dhe interaktive (Tabela 1). Koncepti i tij i "pesë brezave të inovacionit" e konsideron inovacionin si një multiproçes i cili kërkon nivele të larta integriteti si brenda kompanive ashtu dhe ndërmjet tyre, gjë që lehtësohet gjerësisht nga rrjetet me bazë IT.

Tabela 1: Progresi në konceptualizimin e inovacionit: 5 brezat e Rothwell për modelet e inovacionit

Brezi	Karakteristikat kryesore
I parë dhe i dytë	Modelet lineare – nevoja dhe shtytja e teknologjisë
I tretë	Ndërveprimi midis elementëve të ndryshëm dhe feeback-u midis tyre – modeli i çiftëzimit

I katërt	Modeli i linjave paralele, integrimi brenda kompanisë, bashkërendimi me furnitorët kryesore dhe klientët aktivë dhe kërkues, të theksuara lidhjet dhe aleancat
I pestë	Integrimi i sistemeve dhe rrjetet e gjera, përgjigje fleksibël dhe të personalizuara, inovacion i vazhdueshëm

Burimi: Përshtatur nga Tidd, Bessant dhe Pavitt, 2005

2.1.3 Karakteristikat e inovatorëve

Një sfidë e rëndësishme për kompanitë inovative është identifikimi, zhvillimi dhe lidhjet e ardhshme të inovatorëve sepse "suksesi dhe mbijetesa e këtyre institucioneve varen nga aftësia e tyre për të tërhequr, përzgjedhur dhe ruajtur individët krijues" (Feist, 1998, p. 289). Mbështetja në rezultatet e mëparshme që kanë të bëjnë me rëndësinë e karakteristikave personale për krijimtarinë (Amabile, 1988) dhe shfaqja e roleve të inovatorit (Witte 1977) si dhe një sërë studimesh cilësore gjatë viteve të kaluara, kanë patur për qëllim të identifikojnë karakteristikat personale të këtyre inovatorëve (Shane, 1994; Glynn, 1996; Griffin, 2009). Publikimet e kohëve të fundit tregojnë investigime të mëtejshme sasiore të sjelljeve specifike të inovatorëve (Howell, 2005) dhe karakteristikat personale që i sjellin avantazhe inovacionit (Griffin et al., 2009).

Menaxhimi i inovacionit kërkon persona të cilët të angazhohen me entuziazëm dhe me vetë-motivim për idenë. Këta persona mund ose mund të mos jenë zyrtarisht të përzgjedhur të jenë pjesë e proçesit të inovacionit. Gjithsesi, ata tregojnë një përfshirje të lartë personale në projektin inovativ dhe mbështesin dhe ushqejnë projektin shpesh, pavarësisht pozicionit të tyre zyrtar në organizatë. Këta persona më tej do të quhen "inovatorë".

Nëntë tipare të rëndësishme të inovatorëve dhe sipërmarrësve mund t'i gjeni në: **http://www.smbceo.com/2020/03/24/key-traits-of-innovators-and-entrepreneurs/**

1. *Intelekti sensitiv*

Shpesh inovatorët përshkruhen si gjeni autonomë individualistë dhe persona me pasion të cilët mblidhen së bashku dhe japin idetë e tyre përparimtare; është e pabesueshme kur shikojmë inovatorë të cilët punojnë në rrjet dhe krijojnë lidhje me njerëz me formim dhe eksperienca të ndryshme, brenda dhe jashtë. Intelekti emocional dhe sensitiv luan një rol të rëndësishëm këtu dhe në marketingun e ideve të tyre dhe komunikimin me të tjerët.

2. *Marrja përsipër e rreziqeve pa u stepur*

Inovatorët e dinë se marrja e rrezikut çon në zhvillimin e zbulimeve dhe inovacioneve. Shpikësve iu pëlqen të eksperimentojnë dhe të ndërmarrin rreziqe si dhe të nxitin të tjerët të bëjnë gjëra të mira. Shumë nga inovatorët e mëdhenj i ndihmojnë njerëzit të ndërmarrin aventura, dhe shumë prej tyre nxitin marrjen përsipër të rrezikut në mënyrë sistematike tek punonjësit. Një kulturë e marrjes së rrezikut do të thotë nxitje e ideve të reja dhe të qënit i duruar me zhgënjimet, duke e parë si një shans për përmirësim dhe jo si një pretekst për dështim.

3. *Zotërimi i një sensi krenarie*

Kjo mund të shihet si një ego, por inovatorët e shkëlqyer dhe sipërmarrësit e suksesshëm besojnë shumë në atë çfarë bëjnë. Siç e analizon dhe "Gallup" potencialin kreativ, njerëzit me vetë-besim të lartë kishin performancë më të mirë në rrethana stresuese. Nëse të tjerët shohin rrezik, biznesmenët shohin një mundësi, dhe nëse të tjerët shohin sfida dhe dështime, ata shohin arritje.

4. *Ndërmarrja menjëherë e veprimit*

Shumë njerëz mendojnë se nuk mund të vazhdojnë dot me një ide derisa të jenë të sigurt se ajo është opsioni më i mirë. Inovatorët e mirë e kuptojnë se derisa t'i venë ato në provë, nuk do të mësojnë kurrë se çfarë janë idetë e mira. Në të vërtetë, ata nuk urrejnë

testimin e ideve të keqija sepse e dinë se idetë e mira zakonisht janë afër tyre dhe thjesht duhet të zbatohen.

5. *Kërkimi vazhdimisht për pika lidhëse*

Inovatorët janë gjithnjë në kërkim të metodave analoge. Kjo do të thotë se idetë dhe zgjidhjet në një industri mund të përdoren edhe në industri të tjera pasi të kenë marrë formë. Inovatorët kërkojnë gjithandej për ide. Ata kanë një sens të zhvilluar për të nuhatur ide. Kjo nuk do të thotë se një person nuk mund ta zhvillojë këtë tipar. Ju thjesht duhet të jeni më krijues dhe aktiv përsa i përket vëzhgimit për të marrë një ide të shkëlqyer.

6. *Komunikim i lehtë*

Një nga karakteristikat më të rëndësishme që kanë inovatorët dhe sipërmarrësit është mundësia për të ndërvepruar me njerëz të ndryshëm. Aftësia komunikuese konsiderohet një tipar kyç i sipërmarrësve të suksesshëm. Ata nuk hezitojnë të vendosin komunikim aty ku duhet. Ju mund të mendoni pse komunikimi është i nevojshëm. Komunikimi ju bën të merrni ide nga problemet që hasin njerëz të ndryshëm.

7. *Preferoni të punoni si skuadër*

Teoria imagjinare se shpikësve nuk u pëlqen të punojnë së bashku është komplet e gabuar. Shpesh pyes veten se nga dalin historitë rreth vetmisë dhe çmendurisë së shpikësve. Një shpikës i mirë e kupton rëndësinë e punës në skuadër dhe bën çdo gjë që është e mundur për t'u bërë një lojtar i mirë i saj.

8. *Zgjerimi çdo ditë i rrjetit*

Shpikësit dhe sipërmarrësit duan të zgjerojnë rrjetet e tyre sepse ata e kuptojnë përfitimin prej tyre. Ngritja e një rrjeti të mirë ju lejon të punoni për ide të ndryshme. Sipërmarrësit e suksesshëm e zgjerojnë rrjetin e tyre duke ndjekur takime, konferenca, seminare, dhe evenimente. Ju nuk mund të mbylleni në një dhomë dhe të mendoni për një ide gjeniale. Idetë vijnë nga njerëzit. Kjo është arsyeja pse është e rëndësishme ta zgjeroni rrjetin tuaj.

9. Krijoni një mentalitet shpikjeje

Si inovator, ju e dini se nuk mund të bëni gjëra vetë sepse keni nevojë për ide të reja dhe kreativitet që shkojnë përtej skuadrës suaj. Inovatorët e mirë kontribuojnë në zhvillimin e kulturës në kompaninë e tyre për të rritur qëllimin e inovacionit. Kjo ndihmon jo vetëm biznesin, por edhe tregun dhe shoqërinë për të patur një kulturë kreativiteti.

10. Përfundimi

Të qënit inovativ është një domosdoshmëri për një sukses të madh, por nuk ju ndihmon nëse nuk mbështetet nga karakteristikat e përmendura më sipër. Për fat të mirë, të gjitha këto cilësi mund të mësohen dhe t'u mësohen të tjerëve. Dikush mund të perfeksionohet duke përdorur aftësitë e brendshme dhe gatishmërinë. Kreativiteti është një nga ato tipare që mund të arrihen me punë të madhe dhe përkushtim.

2.2 Inovacioni dhe ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (SME)

2.2.1 Roli i inovaconit në zhvillimin e SME-ve

Inovacioni është një drejtues i rëndësishëm i produktivitetit dhe rritjes afatgjatë dhe mund të ndihmojë në zgjidhjen e sfidave sociale me koston më të ulët (OECD, 2015a). Inovacioni tek SME-të qëndron në thelb të strategjive gjithpërfshirëse për rritje; SME-të më inovative janë më produktive sepse ato mund të paguajnë paga më të mira dhe të ofrojnë kushte më të mira pune për punonjësit e tyre, pra ndihmojnë në reduktimin e pabarazisë. Për më tepër, zhvillimet e kohëve të fundit në tregje dhe teknologji ofrojnë mundësi të reja për inovacionin dhe rritjen e SME-ve.

Dixhitalizimi përshpejton futjen e njohurisë dhe mundëson krijimin e modeleve të reja të biznesit, të cilat mundësojnë kompanitë të

rriten shumë shpejt, shpesh me pak punonjës, asete të prekshme, etj (OECD, 2017c).

Rëndësia e inovacionit për mbijetesën dhe konkurrueshmërinë e SME-ve është një fakt i pamohueshëm. Ndarja e informacionit, rritja e një ekonomie më të globalizuar dhe kriza kanë ndryshuar rregullat. Kompanitë duhet të kryejnë proçeset e inovacionit për të siguruar qëndrueshmëri dhe promovuar pozicionet e rëndësishme në tregjet e tyre.

Nevoja për ri-konfigurim dhe inovacion në kuadër të ndryshimit është një nga çështjet kryesore që përbën strategjinë e biznesit sot (Covin and Slevin, 2002).
Mjedisi ekonomik është një realitet që ndryshon gjithnjë e më shumë. Kompanitë duhet të reagojnë sa më shpejt të munden në momentin kur shpejtësia dhe intensiteti i ngjarjeve e bëjnë këtë çështje një kusht kritik për të qënë i qëndrueshëm në treg. Tregjet globale dhe përmirësimet teknologjike me shpejtësi të lartë e kanë ndryshuar mjedisin konkurrues, duke e bërë atë më kompleks, më të paqartë dhe duke imponuar ndryshimin nëpër kompani dhe organizata.

Thellimi i krizës që prej vitit 2007 dhe konkurrenca në tregun botëror aktual, aty ku ekonomitë rriten më shpejt se në vende të tjera, kërkojnë që vendet europiane të zbulojnë produkte dhe shërbime të një cilësie të lartë dhe më inovative (Cordeiro, 2011).

Pra, emergjenca për kompanitë në kryerjen e përmirësimeve ose ndryshimeve në proçes që përfshijnë qëndrueshmërinë e tyre të ardhshme, në çfarëdolloj tregu që ato operojnë, është tema aktuale. Çështja me të cilën përballet çdo biznes është në cilën mënyrë, përdorimi i cilave mjete dhe veprime do të mbështesin këtë proçes.

Pjesa më e madhe e SME-ve nuk kanë një strategji IPR (të drejtat e pronës intelektuale), as integrim të tyre në strategjinë apo modelin e biznesit, gjë që është më tepër rezultat i mangësisë së njohurive dhe ekspertizës në SME. Pengesat në përdorimin e IPR bëhen zakonisht serioze kur SME-të operojnë në arenën ndërkombëtare dhe mund të përfshijnë çështje ligjore, rregullatore dhe dallime teknologjike midis vendeve (OECD, 2011). Mbështetja e zhvillimit të aftësive menaxheriale është gjithashtu e rëndësishme për të përhapur përdorimin e IPR-ve në SME. SME-të gjithashtu shpesh nuk janë në dijeni të lidhjes së ngushtë midis inovacionit në biznes dhe mbijetesës dhe rritjes së biznesit, ose mund të mos dinë si të përfshihen në inovacion; psh, pronarët e bizneseve të vogla shpesh nuk janë në dijeni se deri në çfarë niveli dixhitalizimi mund të përmirësojë biznesin e tyre (OECD, 2017e). Bizneset e vogla gjithashtu mund të dekurajohen të bëjnë inovacion nëse aktorët e mëdhenj (ndërkombëtarë) kanë pozicione dominuese në treg, siç është rasti në një ekonomi ku liderat e teknologjisë kapin pjesën më të madhe të tregut për shkak të dinamikës "fituesi i merr të gjitha" (OECD, 2015c). Globalizimi ka rritur rëndësinë e bashkëpunimit ndërkufitar në inovacion, por SME-të e kanë të vështirë të identifikojnë partnerët e duhur dhe të lidhen me ta me anë rrjetesh në nivele lokale, kombëtare dhe globale (OECD, 2013).

2.2.2 Mekanizmat e disponueshëm, pengesat, proçedurat.

SME-të karakterizohen nga aftësia e tyre për të reaguar shpejt ndaj kushteve në ndryshim të tregut, gjë që përfaqëson një avantazh konkurrues. Përveç kësaj, SME-të njihen nga pjesëmarrja e tyre në rritje përsa i përket punësimit dhe zhvillimit të outputit. Pavarësisht këtij fakti, SME-të vuajnë nga mungesa e përshtatjes së teknologjisë si praktikë standarte, pavarësisht tendencës së tyre më të madhe për inovacion të produktit pas aplikimit të proçeseve të inovacionit teknologjik (Carayannis, Popescu, Sipp dhe Stewart (2006).

Gjithsesi, SME-të, sipas autorëve të mëparshëm, përballen me sfida ekonomike kritike të tilla si rritja e konkurrencës së orientuar nga globalizimi, kufizime në aksesin në financë, zhvillim rrjetesh me partnerë të huaj, akses në transferimin e rezultateve të kërkimit dhe teknologjisë, shpejtësia e ndryshimit në mjedisin teknologjik dhe paqartësia e qëndrueshmërisë.

Pavarësisht se avantazhi konkurrues mund të vijë nga madhësia apo pronësia e aseteve, midis të tjerave, ka favorizim për organizatat që mobilizojnë njohuritë, aftësitë teknologjike dhe eksperiencën për krijimin e inovacionit. Ky inovacion reflektohet në ofertat e tyre dhe/ose mënyrën që ata krijojnë dhe i integrojnë ato në gamën e produkteve. Tema e mbijetesës / rritjes ngre problemin për kompanitë e njohura, por siguron një mundësi të madhe për të ringritur rregullat e reja të lojës.

Pa dyshim, inovacioni është çelësi i kërkuar për të përmirësuar produktivitetin, rritjen dhe qëndrueshmërinë e biznesit. Sipas këtij mjedisi, çelësi janë njohuritë mbi faktorët që ngrejnë inovacionin.
Organizatat që hasin ndryshime, paqartësi, paqëndrueshmëri, konkurrencë në mënyrë sistematike, duhet të jenë të gatshme të kapërcejnë pengesat dhe të stimulojnë veprime që maksimizojnë mundësitë për inovacion (Pinheiro (2002)

Bizneset e vogla që nuk përqafojnë inovacionin në strategjinë e vet të biznesit, rrezikojnë të mos jenë konkurrente për shkak të produkteve dhe proçeseve të tyre të vjetëruara.

Piatier (1984) përshkruan mungesën e mbështetjes nga ana e qeverisë si një pengesë të rëndësishme në inovacion në vendet europiane të studiuara.

Janeiro (2009) hedh pyetjen se pse SME-të nuk bëjnë inovacion? Ai pohon se ato përballen më shumë pengesa në këtë drejtim si më

poshtë: (1) struktura organizative dhe klima e biznesit; (2) rezistenca e kulturës dhe strategjisë për ndryshim; (3) tradita dhe rregullat e ngulitura; (4) lidershipi i tregut; (5) puna e tepërt si rezultat i ndryshimit, dhe së fundi, (6) kthimi i dobët mbi riskun e supozuar.
Sugjerohet se një numër faktorësh të tillë si ndryshimet e shpejta në teknologjinë e informacionit dhe komunikimit dhe aksesi në internet që u mundëson SME-ve të kalojnë kufijtë më shpejt, iu shtohen edhe faktorë të tjerë në lojë të cilët mund të bëhen një pengesë në aksesin e SME-ve në ekonominë globale. Një tjetër faktor që vazhdon të pengojë kontributin e SME-ve në ekonominë globale është kompleksiteti dhe ndryshimet në sistemet rregullatore dhe mjedisin e biznesit midis shteteve (Eralda Xhafka).

2.2.3 Burimet e inovacionit

Ndryshimet e shpejta në teknologji, strategji, kulturë dhe modele biznesi kanë rritur edhe presionet konkurruese mbi kompanitë. Hapi i parë drejt proçesit të inovacionit është të përcaktohet pika e fillimit; pra, identifikimi i burimit të inovacionit (von Hippel 1988); Drucker's (1985) identifikon shtatë burime inovacioni që janë të integruara nga kërkesa apo oferta në sistem.
Burimet e inovacionit nga ana e kërkesës krijohen falë ndryshimeve në nivel social, teknologjik dhe mjedisor rregullator. Për burimet e inovacionit nga ana e kërkesës menaxherët identifikojnë shije dhe preferenca që vijnë për shkak të ndryshimeve sociale, teknologjike ose regullatore mjedisore.
Këto shije dhe preferenca manifestohen si nevoja të papërmbushura për të cilat menaxherët zhvillojnë produkte të reja.
Burimet e inovacionit nga ana e ofertës krijohen nga zhvillimi i një produkti të ri dhe më pas i drejtojnë konsumatorët nga ai produkt.

Burimet e inovacionit që orientohen nga kërkesa konsumatore janë:

1. Ngjarje të papritura;
2. Deharmonizimi;
3. Nevojat e proçesit;
4. Ndryshimet në industri dhe treg;
5. Ndryshimet demografike

Burimet e inovacionit të orientuara nga aftësia e prodhuesve për të ofruar inovacion në treg janë:

1. Ndryshimet në perceptim;
2. Zbulimi i njohurive të reja;

Firmat mund të përdorin burime të brendshme ose të jashtme financiare për të financuar aktivitetet e tyre të inovacionit.
Burimi kryesor i brendshëm financiar janë fitimet e mbajtura, fitimet e mbledhura në kohë të cilat nuk u janë shpërndarë aksionerëve. Normalisht, kompanitë preferojnë të përdorin financim të brendshëm sesa të jashtëm sepse ky i fundit mund të jetë shumë i kushtueshëm. Si rezultat, ka projekte që kompanitë do të zgjidhnin të ndërmerrnin nëse do të kishin burime të brendshme të mjaftueshme në dispozicion. Në shumë raste, kompanitë nuk e kanë opsionin për të patur akses në financimin e jashtëm.
Në kontrast me këtë, burimet e jashtme të financimit përfshijnë borxhet dhe aksionet të cilat mund të sigurohen nga investitorë individualë, fonde kapitali sipërmarrjeje, bankat dhe tregjet kapitale. Në përgjithësi, borxhi preferohet më shumë sepse nëse është i disponueshëm, është burim financiar më pak i kushtueshëm.

2.2.4 Financimi i inovacionit

Financa luan një rol kritik në inovacion sepse ajo u mundëson kompanive të kryejnë kërkime, përshtatin teknologjitë e nevojshme

për shpikje si dhe të zhvillojnë dhe komercializojnë inovacionin. Aksesi në financat e jashtme për inovacion është një sfidë e rëndësishme për kompanitë. Ato mund të financojnë aktivitetet e inovacionit duke përdorur një sërë instrumentash financuese të siguruara nga lloje të ndryshme ndërmjetësish financiarë dhe investitorë. Aksesi në burimet e jashtme të financës shpesh është sfidues që në zanafillë dhe fazat e hershme të zhvillimit të biznesit sepse në këtë fazë kompanitë hasin pengesa të mëdha për akses në financë.

Së bashku, nevojat për financim dhe fondet e disponueshmë lidhen ngushte në këtë fazë të zhvillimit të kompanisë dhe projektet e saj për inovacion.

Në fazën fillestare kur zhvillohen shpikjet dhe kryehen kërkimet, ka ende paqartësi se çfarë inovacione do të dalin, nëse do ketë. Kjo e vështirëson marrjen e financimit. Këto pengesa financiare janë një nga arsyet se pse politika luan një rol të rëndësishëm në financim që në fazat e para të zhvillimit teknologjik.

Në faza më të avancuara, me zhvillimin e prototipeve dhe komercializimin e shpikjeve, investitorë të specializuar të cilët janë të aftë të vlerësojnë teknologji të reja dhe të menaxhojnë riskun, janë më tepër të gatshëm të sigurojnë financim.

Në fazat përfundimtare, në nivel të përhapjes dhe përshtatjes së teknologjisë, sapo të jenë zhdukur paqartësitë teknologjike dhe të tregut, furnitorë më tradicionalë mund të sigurojnë financimin e kërkuar për të rritur operacionet si dhe për të financuar blerësit e interesuar në përshtatjen e inovacioneve.

Ia vlen të përmendet fakti që edhe nëse proçesi i inovacionit mund të përfshijë të njëjtat faza në një biznes të vogël fillestar dhe në një kompani të madhe ndërkombëtare, burimet e financimit që ata kanë në dispozicion variojnë në mënyrë domethënëse. Firmat e mëdha mund të financojnë lehtësisht aktivitetet e kërkim-zhvillimit, duke përdorur burimet e brendshme apo duke marrë një kredi bankare (përdorim i aseteve të tyre të prekshme si kolateral, nëse kërkohet), duke lëshuar bono, ose duke rritur aksionet në tregjet financiare.

Bizneset fillestare nuk kanë shumë asete për t'i përdorur si kolateral dhe investimi i tyre në inovacion është më pak i diversifikuar dhe mund të përfaqësojë gjithashtu edhe një pjesë shumë më të madhe të aktiviteteve të tyre për kompanitë e vërteta inovative. Si rezultat, opsionet e tyre për financim janë shumë më të kufizuara dhe shpesh duhet të mbështeten tek miqtë apo familjarët përpara se të kenë akses në burimet e tjera të kapitalit.

2.2.5 Matja e inovacionit

Për të kuptuar nëse një organizatë është e suksesshme në përshtatjen e praktikave të punës inovative dhe ndjekjen e strategjisë së vet inovative, ajo duhet të matë performancën e inovacionit. Në thelb, nëse një organizatë është inovative, atehëre ajo e ka përqafuar ndryshimin. Si rrjedhim, të gjithë treguesit saj të biznesit duhet të reflektojnë një performancë pozitive. *Një performancë e qëndrueshme biznesi* sugjeron se organizata po mban thjesht pozicionin e vet relativ në mjedisin e jashtëm.
Një performancë zbritëse mund të shpjegohet nga faktorë të pakontrollueshëm të tillë si normat e interesit, GDP e kështu me radhë; megjithatë kjo shërben vetëm për të maskuar mungesat e aftësive të brendshme të organizatës në monitorimin e ndikimeve të jashtme dhe reagimin siç duhet ndaj tyre. Pra, një organizatë inovative duhet të shohë përmirësime me të gjithë treguesit e biznesit, sidomos në nivele afatmesme dhe afatgjata.
Më poshtë ilustrohen disa mënyra të matjes së performancës së inovacionit së bashku me katër lloje të inovacionit të diskutuar më sipër. Të kombinuara këto përfaqësojnë një mjet matës për suksesin e një firme që përqafon inovacionin.

Inovacioni në inpute – kërkon vlerësim të performancës së një organizate për të kërkuar dhe siguruar burime të reja së bashku me njohuri të reja.

- Numri i liçencave teknologjike të blera – do të sigurojë një mjet për përcaktimin e nivelit në të cilin një firmë zbulon dhe përdor teknologjinë e zhvilluar nga organizata të tjera.
- Numri i marrëveshjeve bashkëpunuese të nënshkruara – do të matë nivelin në të cilin një organizatë zgjeron zinxhirin e vet të vlerës nga ana e ofertës së biznesit dhe punon së bashku me furnitorët për inovacionin.
- Raporti i vlerës së ofertës me numrin e furnitorëve – do të tregojë nivelin në të cilin një organizatë përqafon menaxhimin e marrëdhënies së ofertës, furnitorët më kryesorë që sjellin inpute.
- Investimi në inteligjencën e biznesit – do të tregojë nivelin në të cilin një organizatë kërkon të dhëna rreth mjedisit të vet të jashtëm si inpute për aktivitetet inovative.
- Numri i lidhjeve me universitete – si një mjet për përcaktimin e një burimi potencial informacioni të ri.

Inovacioni i proçesit – kërkon matjen e performancës të të gjitha aktiviteteve brenda organizatës për të përcaktuar nëse po përshtatet përmirësimi i vazhdueshëm. Këto masa duhet të përfshijnë strukturën, proçesin, njerëzit dhe kulturën.

- Hapësira e treguesit të kontrollit – mat nivelin në të cilin një organizatë po fut struktura pune fleksibël dhe autonome.
- Numri i bashkëpunimeve ofertë – zinxhir – tregon nivelin në të cilin një firmë ka përshtatur struktura inovative të organizimit të rrjeteve.
- Kostoja e masave të cilësisë – dështimi i brendshëm, dështimi i jashtëm, parandalimi, vlerësimi – sigurojnë një

masë cilësie të lidhur me shërbimin ose proçesin e prodhimit të produktit.

- Kostoja e performancës së shitjeve – mund të tregojë nëse proçeset e prodhimit përmirësohen vazhdimisht për të reduktuar të gjitha kostot.
- Kostoja për inovacion – siguron një guidë nëse proçesi i futjes së inovacionit në vetvete po bëhet risi. Kjo do të thotë se kostoja e sjelljes së inovacioneve në linjë po reduktohet.
- Numri i inovacioneve të ndërmarra nga madhësia – mat faktin nëse organizata po bën vazhdimisht inovacion dhe ka një gamë projektesh në vazhdimësi.
- Investimi në inovacionin e proçesit si një përqindje e kostove të proçesit – do të matë nivelin në të cilin nxitet proçesi i inovacionit.
- Masat për marrëdhëniet njerëzore – absentizmi, qarkullimi, morali – mat efektivitetin e aktiviteteve të menaxhimit të burimeve njerëzore.
- Kostoja e funksionit të marrëdhënieve njerëzore si një përqindje e shpenzimeve totale – për të treguar nëse menaxhimi inovativ i burimeve njerëzore po bëhet diçka thelbësore për organizatën.

Inovacioni i produktit të ri – i referohet ndryshimeve në produktet ekzistuese (të vogla dhe domethënëse) si dhe futjen e produkteve tërësisht të reja. Për të siguruar se inovacioni vazhdon të sjellë risi, kërkohen masat e mëposhtme të performancës.

- Shpenzimet Kërkim&Zhvillim si një përqindje e shitjeve – tregojnë nivelin e angazhimit në inovacion të një organizate.
- Kërkimi i tregut si një përqindje shitjesh – tregon nivelin në të cilin një organizatë kërkon vazhdimisht të dhëna rreth nevojave të klientëve.

- Numri i programeve të kërkimit – për të siguruar se shumë projekte nuk janë ndërmarrë njëkohësisht.
- Miksi i programeve të kërkimit – siguron se organizata po investon në një sërë inovacionesh (afatshkurtra dhe afatgjata, me risk të ulët dhe të lartë) për të rritur normën e suksesit dhe për të patur një fluks të vazhdueshëm inovacionesh që hyjnë në treg.
- Numri i futjeve të inovacionit në produkt – të vogla, domethënëse, të mëdha – do të matin rezultatin e programeve të kërkimit.
- Norma progresive e inovacionit të produktit – sipas llojit të inovacionit – do të monitorojë efektivitetin e proçesit të inovacionit për të lejuar heqjen e pengesave, pra minimizuar kohën e ciklit.
- Numri i aplikimeve dhe miratimeve për patenta – ndërkohë që patentat nuk sugjerojnë projekte të zbatueshme tregtare, organizatat inovative do të zhvillojnë pronën intelektuale që duhet të mbrohet. Një masë e mëtejshme mund të jetë lidhja midis patentave të tilla si një firmë që zhvillon një rrjet patentash për të mbrojtur një fushë të caktuar.
- Shpenzimet "Kërkim&Zhvillim" për patentën – mund të matin efikasitetin e proçesit të kërkimit dhe të lejojnë krahasimin midis konkurrentëve.
- Përqindja e shitjeve nga produktet e reja – për të përcaktuar nivelin e kthimit nga inovacioni në suksesin financiar të një organizate.
- Numri i liçencave të lëshuara për teknologji të reja – siguron një masë lidhjesh bashkëpunuese me klientët dhe partnerët, dhe se prona intelektuale e zhvilluar nga një organizatë mund të përdoret nga organizata të tjera.

- Numri i marrëveshjeve bashkëpunuese – klientët dhe partnerët – siguron një depërtim në rrjetin e vlerës së një organizate.

Inovacioni i strategjisë – mund të matet nga rritja e organizatës; pra, strategjitë inovative kanë bërë që organizata të rritet. Rritja është një element thelbësor në Kartën e Shënimeve të Balancuar të Kaplan dhe Norton (1992).

- Shitjet – tregojnë nëse kërkesa për produktet apo shërbimet e një organizate po tërheqin më shumë klientë si rezultat i aktiviteteve inovative.
- Fitueshmëria – do të hedhë një vështrim më në thellësi në faktin nëse organizata po ndërmerr inovacione me qëllim që të përmirësojë të gjithë performancën e saj të biznesit.
- Kthim në asete – për të përcaktuar aftësinë e organizatës në gjenerimin e kthimit në investim.
- Pjesa e tregut – do të sigurojë të dhëna nëse organizata po rritet në krahasim me konkurrentët e vet.
- Vlera e tregut – siguron një masë të perceptimit të tregut të organizatës dhe aftësinë e saj për të qënë inovative. E përmbledhur, organizatat inovative kërkojnë feedback të vazhdueshëm, jo vetëm nga jashtë dhe ndikimet që ka në performancë, por edhe nga të dhënat që lidhen me vetë performancën e saj.

2.2.6 Strategjia e Inovacionit për SME-të

Qeveritë mund të forcojnë inovacionin në SME-të e konsoliduara, në bashkëpunim me të tjera grupe interesi në ekosistemin kombëtar të inovacionit, duke siguruar një mjedis biznesi që nxit rritjen; dhe mbështetur zhvillimin e aseteve dhe burimeve strategjike në nivel firme (aftësi, TIK, akses në financë, etj).

- Përmirësimi i aftësive të fuqisë punëtore në SME-të. Përmirësimi i aftësive të fuqisë punëtore mbështet si gjeneratën e inovacioneve brenda organizatës ashtu dhe përthithjen e njohurive të reja që vijnë nga bashkëpunimet me partnerët e jashtëm.
- Ndihmë për SME-të të përshtatin teknologjinë e informacionit dhe të përshtaten me revolucionin dixhital. Është e rëndësishme jo vetëm të mbështeten SME-të në përshtatjen dhe përdorimin me efektivitet të programeve dhe pajisjeve të teknologjisë së informacionit të cilat mund të profesionalizojnë menaxhimin e biznesit, por edhe të hapin mundësi për reja për to në revolucionin e vazhdueshëm dixhital.
- Të sigurohet se politikat "Kërkim&Zhvillim (R&D)" janë gjithëpërfshirëse të SME-ve. Grantet R&D kanë më shumë gjasa të arrijnë SME-të sepse ato mund të targetojnë drejtpërdrejt ndërmarrjet e vogla ose aktivitetet në të cilat ndërmarrjet e vogla janë të përfshira (psh, inovacioni bashkëpunues). Qeveritë gjithashtu mund të hartojnë programe R&D që t'iu shërbejnë më mirë nevojave të SME-ve.
- Forcimi i përdorimit të IP midis SME-ve. Gjithashtu është e rëndësishme të nxitet përdorimi i IP nga SME-të duke rritur ndërgjegjësimin rreth llojeve të ndryshme të IPR-ve, rritjes së aftësive që lidhen me IPR tek SME-të me anë të arsimimit dhe trajnimit, etj (OECD, 2011).

Zhvillimi i një sistemi inovacioni kombëtar efikas dhe gjithëpërfshirës. Qeveritë duhet të luajnë një rol të rëndësishëm në ngritjen e sistemeve kombëtare të inovacionit që janë efikase në komercializimin e njohurive dhe përfshijnë SME-të e madhësive të ndryshme dhe nga sektorë të ndryshëm. Kjo fillimisht përfshin forcimin e bashkëpunimeve dhe fluksin e njohurive midis aktorëve kryesorë të sistemit të inovacionit (psh, ndërmarrje, sigurues shërbimesh biznesi, universitete, organizata qeveritare, financues, etj) me anë politikash të tilla si shërbime shtrirje teknologjie,

kërkime me bashkëpunimin e industrisë dhe universiteteve, inkubatorëve të biznesi, klastera biznesi (OECD, 2010a).

KAPITULLI 3

3.1 Kultura dhe Menaxhimi i Inovacionit

3.1.1 Ngritja e kulturës për inovacion

Kultura është tërësia e vlerave, normave, besimeve dhe mënyrave të të jetuarit, të krijuara nga një grup njerëzish dhe të transmetuara nga njëri brez te tjetri. *Kultura e inovacionit* mund të përcaktohet si një kulturë organizative që vlerëson inovacionin, ku stafi nxitet të mendojë ndryshe dhe të marrë përsipër risqe të llogaritura.

Cilat janë karakteristikat kryesore?

- Lidershipi sipas kampionëve vizionarë dhe entuziastë të ndryshimit;
- Menaxhimi i lartë mbështet dhe nxit kreativitetin, si atë financiar dhe atë psikologjik;
- Një sistem efikas komunikimi. Liderat ndajnë së bashku vizionin e biznesit me stafin e tyre dhe i nxitin ata të optimizojnë potencialin e tyre në arritjen e qëllimeve të biznesit;
- Fleksibiliteti drejt modeleve të reja të të menduarit dhe sjelljes. Organizata kreative përshtatet menjëherë me ndryshimin dhe kërkon në mënyrë aktive mundësi të reja;
- Fokusi tek klienti. Një kulturë kreative fokusohet në kërkimin e ideve nga klientët, konkurrentët, furnitorët, univeristetet si dhe industritë me një fokus ndryshe.

Kultura e inovacionit mund të zhvillohet nga:

- Zgjedhja e punonjësve inovativë;
- Trajnime për kreativitet dhe inovacion;
- Zhvillimi i një kulture të mësuari;
- Fuqizimi i punonjësve;
- Krijimi i skemave që nxjerrin ide në pah;
- Zhvillimi i menaxherëve për të mbështetur inovacionin e të tjerëve;
- Kthimi i kreativitetit në kërkesë të punës;
- Përmirësimi i pjesëmarrjes së punonjësit në vendim-marrje;
- Zotërimi i sistemeve të duhura të shpërblimeve për inovacionin;
- Risku si një mënyrë e pranueshme praktike;
- Nxitja e investimeve në kërkim dhe zhvillim;
- Krahasimi (marrja përsipër e metodave sistematike për të gjetur dhe vlerësuar praktika të mira në përpjekje të përmirësimit të performancës).

Pengesat që duhen adresuar nëse duhet të vendoset një kulturë e qëndrueshme inovacioni:

- Mungesa e një vizioni apo strategjie;
- Inovacioni që nuk konsiderohet si angazhim nga ana e kompanisë;
- Mungesa e pronësisë nga liderat;
- Prioritete që gjithnjë zhvendosen;
- I menduari afatshkurtër;
- Fokusi në proçeset e brendshme sesa në klientët e jashtëm;
- Fokusi në sukseset e kaluara sesa në sfidat e të ardhmes;
- Mosgatishmëria për të ndryshuar;
- Politikat – përpjekjet për të ruajtur status quo në mbështetje të interesave të ndërthurrura;
- Shpërblimi i menaxhimit të krizës dhe jo parandalimit të krizës;

- Hierarkia – mbi-menaxhimi dhe rishikimi i ideve të reja;
- Nën-financimi i ideve të reja në emër të përpjekjeve;
- Ngarkesa e punës të fuqisë punëtore (shumë gjëra për të bërë, kohë e pamjaftueshme);
- "Armiqësia" ndaj riskut (dmth ndëshkim për "dështimin");
- Sisteme dhe proçese të papërshtatshme;
- I menduari analitik ("të dhënat janë Zoti");
- Mungesa e proçeseve të menaxhimit të ideve;
- Mosgatishmëria për të njohur dhe mësuar nga "dështimet" e kaluara;
- Kuptim i papërshtatshëm i klientëve;
- Inovacioni nuk është pjesë e proçesit të rishikimit të performancës;
- Mungesa e kohës për të zhvilluar ide dhe mundësi të reja;
- Trajnim dhe këshillim i papërshtatshëm mbi inovacionin;
- Trajnim pa mendim kritik;
- Nuk ka programe shpërblimesh;

3.1.2 Menaxhimi i inovacionit

Sipas fjalëve të ekspertit të menaxhimit Peter Drucker, çdo organizatë ka nevojë për një kompetencë kyç: inovacionin. Inovacioni është proçesi me anë të cilit bizneset përmirësojnë konkurrueshmërinë dhe fitueshmërinë e tyre duke krijuar dhe/ose përshtatur produkte dhe ide të reja. Inovacionet sjellin zhvillimin e produkteve dhe shërbimeve të reja, karakteristika të reja në produktet dhe shërbimet ekzistuese dhe mënyra të reja për të prodhuar ose shitur ato, ose një metodë të re për proçeset e tjera brenda kompanisë (Beerens et al., 2004, Vemuri et al., 2003, Gellatly dhe Peters, 1999).

Menaxhimi i inovacionit fillon me përcaktimin e strategjisë dhe objektivave të inovacionit. Strategjia e inovacionit është një strategji e përgjigjes efikase ndaj konkurrencës.

- Strategjia e prodhimit mund të fokusohet në përmirësimin e fleksibilitetit të prodhimit, duke reduktuar kohën, përmirësuar kushtet e punës ose reduktuar kostot e punës.
- Strategjia e produktit mund të përqëndrohet në përmirësimin e cilësisë së produktit, duke zëvendësuar produktet e vjetëruara ose duke zgjeruar gamën e produktit.
- Strategjia e tregut mund të përqëndrohet në hapjen e tregjeve të reja të brendshme ose të huaja ose thjesht të ruajë pjesën aktuale të tregut. Zhvillimi i strategjive të suksesshme të inovacionit është shpesh i vështirë, gjë që shpjegon se pse shumë firma nuk e bëjnë këtë gjë, edhe pse përfitimet nga inovacioni kuptohen gjerësisht.

Qëllimi i inovacionit mund të ndryshojë. Aktivitetet që variojnë nga automatizimi i marrjes së porosive në zhvillimin e automobilave me hidrogjen konsiderohen gjerësisht si inovacione.
Në mënyrë më specifike, *qëllimet* më të rëndësishme të inovacionit janë si më poshtë:

- Rritja e vlerës së shtuar për klientët;
- Reduktim i kostos së produktit ose shërbimit;
- Rritja e normës së inovacionit;
- Përmirësimi i cilësisë së produktit/shërbimit;
- Rritja e efikasitetit të zhvillimit;
- Rritja e normës së prezantimeve të produktit/shërbimit;
- Shkurtohet koha për tregtim;
- Zhvillimi i kategorive të reja të produktit/shërbimit;
- Krijim i modeleve të reja të biznesit.

3.1.3 Mjetet dhe teknikat e menaxhimit të inovacionit

Në nivelin më të thjeshtë, një mjet është diçka që ndihmon në kryerjen e punës, por nuk është zëvendësues i personit që e kryen punën. Është diçka e thjeshtë, por diçka që mund të përdoret për të kryer diçka.
Ne mund të aplikojmë mjete të tilla në çështje që lidhen me inovacionin dhe dizenjimin në kompani.
Ka mijëra mjete të disponueshme, nga më thjeshtat dhe më të njohurat si dhe teknikat më gjerësisht të përdorura të tilla si "*brainstorming*" (stuhi mendimesh) ose edhe shembuj më të specializuar. Pra, mjetet futen nëpër vende të integruara të cilat mund të targetohen në një zonë të caktuar të problemit – psh, proçesi i idetifikimit dhe zhvillimit të produkteve të reja.
Disa mjete janë të dobishme për identifikimin dhe analizimin e qëllimit të gjërave, ndihmojnë në qartësimin dhe fokusimin e informacionit se çfarë duhet bërë. Mjete të tjera lidhen më tepër me zbatimin, kryerjen e punëve ose monitorimin dhe kontrollin e asaj çka ndodhur.

Inovacioni drejtohet nga aftësia për të identifikuar mundësitë dhe lidhjet, për të parë ndërveprimet apo lidhjet midis dy ose më shumë (në dukje) fakte të izoluara dhe përfitimi prej tyre.
Shpesh, proçesi për të bërë inovacion është më kompleks nga sa mund të mendojmë në fillim, dhe një menaxhim me cilësi dhe efikas i proçesit do të rritë mundësitë tona për sukses.

Për të menaxhuar këtë proçes, duhen marrë parasysh aspektet e mëposhtme:

- Planifikimi (plani i inovacionit);
- Proçesi i kryerjes së inovacionit;
- Menaxhimi i projekteve dhe teknologjisë së inovacionit;
- Si të financohet inovacioni;

- Inteligjenca konkurruese, kontrolli teknologjik dhe krahasimi.

5 mjete për të cilat ka nevojë çdo menaxher inovacioni

- Komunikimi. Padyshim nuk është sekret se komunikimi është çelësi i punës së suksesshme në skuadër, por ndoshta kjo është arsyeja pse shpesh ai nuk merr vëmendjen që meriton;
- Krijimi i skuadrës. Kur një kompani krijon një proçes inovacioni, zakonisht krijohen grupet e punës;
- Menaxhimi i punës;
- Menaxhimi i dokumentacionit;
- Konceptimi.

Konceptet themelore për të gjitha teknikat kreative janë:

- Pezullimi i gjykimit të parakohshëm dhe mungesa e filtrit të ideve;
- Përdorimi i të pamundurës së menjëhershme;
- Krijimi i analogjive dhe metaforave, me anë të simboleve, etj., duke gjetur ngjashmëri midis situatës të cilën me duam ta kuptojmë dhe një tjetër situate që ne tashmë e kuptojmë;
- Krijimi i situatave imagjinative dhe ideale (shpikja e vizionit ideal);
- Gjetja e mënyrave për ta realizuar vizionin ideal;
- Lidhja e gjërave apo ideve të cilat më parë nuk lidheshin me njëra-tjetrën;
- Gjenerimi i disa zgjidhjeve për një problem;

Pikat kryesore për të rritur apo nxitur kreativitetin në një kompani janë:

- Të qënit i lumtur, zbavitja;
- Mbajtja e kanaleve të komunikimit të hapura;
- Pranimi i dështimit;
- Mbajtja e kontakteve me burimet e jashtme të informacionit;
- Pavarësia – ndërmarrja e iniciativave;
- Mbështetja e vendim-marrjes me pjesëmarrje dhe kontributi i punonjësve;
- Eksperimentim me ide të reja;

KAPITULLI 4

4.1 Inovacioni në një ekonomi të bazuar në njohuri

4.1.1 Roli i teknologjisë

Teknologjia, sipas Wikipedia-s është "bërja, modifikimi, përdorimi dhe njohuria e mjeteve, makinerive, teknikave, praktikave, sistemeve, metodave të organizimit, me qëllim zgjidhjen e një problemi, përmirësimin e një zgjidhjeve të mëparshme të problemit, arritja e një qëllimi apo kryerja e një funksioni specifik".
Teknologjia luan një rol në inovacion, por jo në mënyrën që mendojnë shumë njerëz. Për njerëzit e zakonshëm, teknologjia nuk ka vlerë të vetën. Për të bërë ndryshimin, ajo duhet të aplikohet siç duhet për të zgjidhur një problem të caktuar ose për të përmbushur qëllimet e vëna nga biznesi apo konsumatori. Për të maksimizuar vlerën e këtij ndryshimi, është themelore të aplikohet vetëm sasia më e vogël e teknologjisë në fushat ku merren avantazhe prej saj.

Shumë njerëz e preferojnë teknologjinë për hir të vetë asaj. Ata mendojnë se të kesh teknologji është inovative në vetvete. Kjo nuk është e vërtetë. Inovacioni ndodh vetëm kur ju përdorni teknologjinë për t'i siguruar klientit një vlerë reale ose të perceptuar.

Ka dy përdorime kryesore për teknologjinë në biznes: të përmbushet *status quo* dhe të *krijohet diçka e re* që e çon biznesin përpara (inovacioni). Në të dyja rastet, përdorimi i teknologjisë duhet të orientohet nga nevojat e biznesit dhe të klientit.

Rasti i status quo është në themel çmimi i pranimit. Në të vërtetë kjo nuk i shton shumë vlerë kompanisë suaj, por ju keni nevojë për të bërë biznes. Kompanitë më të suksesshme janë ato që përdorin teknologjinë për të mbështetur dhe nxitur dalluesit e tregut të tyre.

Merrni si shembull Domino's Pizza. Pas shumë kritikash për picat e tyre nga fokus grupet dhe mediat sociale, kompania Domino's vendosi të përdorte diçka të re: të dëgjonte konsumatorët e saj, të fliste me ta ndershmërisht, të merrte informacion dhe të prodhonte picën më të mirë dhe një eksperiencë më të mirë. Ata rimodeluan recetat e tyre, krijuan një fushatë të re marketingu dhe u përpoqën sërish. Ata gjithashtu përdorën teknologjinë në shumë mënyra për të lehtësuar komunikimin midis tyre dhe klientëve. Më specifikisht, ata krijuan mekanizmin e porosive online të picave gjë që i lejoi klientët të, 1) porositnin picat që dëshironin, 2) ndiqnin proçesin e përgatitjes dhe dorëzimit të picave, dhe 3) jepnin opinionin e tyre rreth shërbimit. Rezultati i fushatës? Domino's deklaroi më shumë se dyfishim të fitimit.

Nxitësi i inovacionit sot nuk është teknologjia, por shikimi në perceptimi. Çfarë duan konsumatorët? Si mund ta lehtësoni biznesin me ta? Dhe ku mund të ndihmojë teknologjia në forcimin e këtyre perceptimeve?

Kompetenca e bazuar në kërkime luan një rol të madh në zhvillimin e inovacioneve dhe teknologjisë së re. Në zhvillimin e politikave efikase të kërkim-zhvillimit të orientuara nga inovacioni, është e rëndësishmë të kuptohet se si dhe nën cilat kushte ekspertiza e bazuar e kërkim mund të kontribuojë në sukses dhe të adresojë sfidat sociale.

Mesazhi kryesor është se ne kemi nevojë të mendojmë për inovacionin jo si një frymëzim i paparitur, por si një proçes të gjatë kërkimi, eksperimentimi dhe të mësuari. Kërkimet e financuara publikisht mund të kontribuojnë në shumë mënyra të ndryshme dhe në të gjitha fazat e proçesit të inovacionit. Që kjo të bëhet realitet, duhen politika që lejojnë ndërveprim të vazhdueshëm me qëllim që kërkuesit dhe kompanitë të mund të mësojnë nga njëri-tjetri. Ne shpresojmë që ky publikim të ndihmojë stimulimin e përpjekjeve për inovacion nëpërmjet kuptimit në rritje të efekteve afatgjata dhe lidhjes komplekse midis investimit publik në kërkime dhe rritjes së qëndrueshme.

Inovacioni është proçesi me anë të të cilit krijohen produktet e reja, proçeset, metodat apo shërbimet. Inovacioni ofron vlerë të shtuar për përdoruesit përfundimtarë duke siguruar funksionalitet më të mirë dhe/ose më pak të kushtueshëm sesa opsionet e mëparshme. Inovacioni kombinon ndryshimet në teknologji, modele biznesi, organizata, etj. Ideja kryesore mund të jetë një zgjidhje e re teknike, një model i ri biznesi ose një ndryshim në organizatë. Megjithatë, nevojiten ndryshime në të gjitha aspektet me qëllim realizimin e potencialit të plotë.

Në një ekonomi konkurruese, asnjë biznes nuk mund të mbijetojë gjatë pa rifreskuar produktet dhe shërbimet e veta ose mënyrat se si i prodhon apo i jep ato. Politika e inovacionit duhet të promovojë rinovim në të gjithë sektorët e biznesit dhe jo të përqëndrohet thjesht në industritë me teknologji të lartë.

Vlera vendimtare e një inovacioni gjithashtu është ndërtuar me anë të përshtatjes dhe përmirësimit, shpesh e mbledhur në dekada. Edhe nëse origjina ka qënë një mundësi tregu apo një aftësi e re

teknologjike, inovacioni mund të mendohet më mirë si një proçes kërkimi eksperimental dhe përsëritës.
Historikisht, teknologjia e re u zhvillua në baza të eksperiencës praktike. Një kuptim shkencor se si dhe pse punon teknologjia i ka hapur rrugën përmirësimeve të mëvonshme, por jo gjithnjë të nevojshme për inovacionin origjinal. Sot, lidhja midis shkencës dhe inovacionit është më komplekse dhe e ndërvarur.
Teknologjitë me bazë shkencën të tilla si mikro-elektronika apo bioteknologjia nuk mund të ishin zhvilluar pa një kuptim shkencor, por shkenca moderne është njëlloj e varur nga teknologjia e avancuar.

4.1.2 Arritja e avantazhit konkurrues

Inovacioni integron njohuritë nga një sërë fushash të ndryshme: teknologji, treg, dizenjim, ekonomi, etj. Është e vështire të mblidhen të gjitha kompetencat e nevojshme në një organizatë të vetme. Kostot janë të larta, kompetenca shpesh vjetërohet dhe kompania humb shanset për të mësuar nga një spektër më i gjerë eksperiencash. Pra, inovacioni bëhet një proçes konstant ndërveprimi me konsumatorë aktualë dhe të ardhshëm, me furnitorë dhe konkurrentë, me konsulentë dhe kërkues akademikë.
"Sistemet e inovacionit" janë një mënyrë për të përmbledhur modelet e ndërveprimit dhe varësisë që vemë re midis bizneseve dhe aktorëve publikë. Kapaciteti për të bërë inovacion varet nga mënyra se si përshtaten pjesë të ndryshme të këtij sistemi me njëri-tjetrin dhe sa mirë punojnë bashkë.
Politika e inovacionit është përqëndruar tradicionalisht në përmirësimin e konkurrueshmërisë afatgjatë në nivel kombëtar dhe rajonal. Gjatë viteve të fundit, vëmendja politike është drejtuar në përdorimin e inovacionit në adresimin e sfidave sociale si psh, çështjet mjedisore.

Ekonomistët preferojnë "standartet "technology-neutral" të performancës, por këto rrezikojnë të favorizojnë përmirësimet në teknologjitë ekzistuese, ndërkohë që dekurajojnë zgjidhjet më radikale afatgjata.

Përgatitja e produkteve të reja përballë konkurrenës nga rivalët është një mënyrë për të fituar mbi konkurrencën me anë të inovacionit të produktit. Inovacion do të thotë të vëzhgohen dhe të kënaqen konsumatorët duke siguruar produkte të reja, krijuar inovacion me qëllim përftimin e një pozicioni strategjik në treg dhe tërheqjen e sulmeve nga konkurrentët me objektivin kryesor të përmbushjes së kërkesës së tregut. Si rezultat, ai mund të përdoret si një avantazh konkurrues për një biznes. Prandaj, kompanitë duhet të sigurojnë mendime, ide të reja dhe produkte inovative.

Disa tregues të përdorur për të matur avantazhin konkurrues janë: të qenit unik, cilësia e produktit dhe çmimi konkurrues. Treguesi i parë i referohet të qënit unik të produktit të një kompanie që kombinon artin dhe dëshirën e konsumatorit. Cilësia e produktit i referohet cilësisë së dizenjimit. Ndërsa çmimi konkurrues, treguesi i fundit, është një aftësi e kompanisë për të përshtatur çmimin e produktit me çmimin e përgjithshëm në treg (Dirisu et al., 2013). Në avantazhin konkurrues afatgjatë, kompanitë marrin avantazh të qëndrueshëm konkurrues nëpërmjet aftësisë së tyre në zhvillimin e kompetencave kryesore me qëllim që t'u shërbejnë klientëve të tyre të synuar me mirë sesa konkurrentët. Kompetenca kryesore i referohet një grupi unik kompetencash i cili është zhvilluar në një kompani në fushat e saj kryesore, të tilla si cilësia, shërbimi i klientit, grupi i inovacionit, fleksibiliteti, me qëllim që të jetë më përpara se konkurrentët e vet (Srivastava, Franklin&Martinette, 2013). Ekzistenca e inovacionit apo inovacionit të produktit është kryesisht për të përmbushur kërkesën e tregut. Prandaj, produkti inovativ është një nga gjërat që mund të përdoret si një avantazh konkurrues për kompanitë. Inovacioni i produktit është një mënyrë për të përmirësuar vlerën e cila bën që kompanitë të arrijnë avantazhin konkurrues dhe të jenë lider në treg (Schreiber, Ermer, Figuerido & Zeni, 2016). Rezultatet

e studimit treguan se sa më i lartë inovacioni i produktit të ri, aq më i lartë avantazhi konkurrues i qëndrueshëm, që do të thotë se inovacioni i produktit të ri ka në të vërtetë një efekt mbi avantazhin konkurrues të qëndrueshëm të një organizate. Duke qënë se nuk është e lehtë për t'u imituar, atëherë kjo është një strategji konkurruese e cila mbështet suksesin e një shitësi për një kohë shumë të gjatë (Kuntjoroadi & Safitri, 2014).

4.2 Inovacioni dhe kreativiteti

4.2.1 Konceptet e kreativitetit

Kreativiteti i referohet fenomenit ku një person krijon diçka të re (një produkt, një zgjidhje, një vepër arti, një shaka, etj) që ka një lloj vlere. Ajo që llogaritet si e "re" mund të lidhet me krijuesin individual ose me shoqërinë ose një vend brenda të cilit ndodhin risi. Ajo që llogaritet si "e vlefshme" përkufizohet njëlloj në një shumëllojshmëri mënyrash.

Kreativiteti është shumë i rëndësishëm në biznese: organizatat kanë nevojë për të për t'iu përshtatur mjedisit gjithnjë në ndryshim e sipër, për të zhvilluar produkte të reja dhe për të përmirësuar shërbimet me klientin. Kreativiteti është gjithashtu një çelës për jetëgjatësinë dhe mbijetesën e vazhdueshme të kompanive. Në përgjigje të kësaj nevoje, menaxherët kanë investuar në mënyra të ndryshme, të tilla si programe trajnimi mbi kreativitetin, ngritjen e skuadrave dhe zhvillimin e lidershipit për ta përmirësuar atë.

Në kontekstin e një organizate, termi inovacion shpesh përdoret për t'iu referuar të gjithë proçesit me anë të të cilit një organizatë arrin zgjidhje kreative për problemet, gjeneron ide të reja krijuese dhe i kthen ato në produkte, shërbime dhe praktika biznesi të reja, të dobishme dhe të zbatueshme.

Duke marrë parasysh globalizimin e biznesit, i cili ka rritur lëvizshmërinë ndërkombëtare të menaxherëve dhe tendencën për të

zgjeruar aktivitetin inovativ midis vendeve, është bërë tepër e rëndësishme kuptimi i lidhjes midis kreativitetit dhe inovacionit (Candeias, 2008). Inovacioni vlerësohet jo vetëm për performancën individuale dhe organizative, por edhe për suksesin ekonomik dhe zhvillimin social në nivel global (Westwood & Low, 2003).

Thuajse të gjithë autorët në shkencën e sipërmarrjes e pranojnë se kreativiteti dhe inovacioni janë ekskluzive dhe se janë cilësi sipërmarrëse që bëjnë dallimin. Këto janë kërkesa për klasifikimin e "sipërmarrësve". Prandaj është e rëndësishme të tregohen karakteristikat dalluese dhe integruese të inovacionit dhe kreativitetit.

Kreativiteti mund të kuptohet si një strukturë multi-dimensionale që përfshin karakteristikat personale, të familjes, aspektet edukative si dhe elementët socialë dhe kulturorë. Këto dimensione ndërveprojnë me njëri-tjetrin sipas të menduarit individual dhe stileve krijuese dhe prandaj shprehen dhe gjenden në shumë mënyra të ndryshme (Sternberg, 2010; Wechsler, 2008). Prandaj, fenomeni krijues është studiuar sipas metodave më të ndryshme, shpesh duke nxjerrë në pah personin, proçesin ose produktet, mjedisin madje dhe ndërveprimin midis dy ose më shumë ndryshoreve, duke treguar se kreativiteti ka mënyra të shumta për t'u identifikuar (Alencar & Fleith, 2008; Nakano & Wechsler, 2012).

De Bono (1996) e përcakton kreativitetin si formulim apo krijim të diçkaje që nuk ishte më parë e disponueshme në gjendjen e vet aktuale. Vlera vendeoset vazhdimisht ose shtohet tek krijimi i ri.

Jalan dhe Kleiner (1995) e përcakton kreativitetin si më poshtë: "... një proçes i të qënit sensitiv ndaj problemeve, mangësive në njohuri, elementëve që mungojnë, mos-harmonizimi, e kështu me radhë; identifikimi i vështirësisë: kërkimi për zgjidhje, gjetje, ose formulim hipotezash rreth mangësive: testimi dhe ritestimi i tyre; dhe së fundi komunikimi i rezultateve".

Siç diskuton Gerhard Fischer, na duhet të nënvizojmë *natyrën sociale të kreativitetit. Kreativiteti nuk ndodh brenda mendjes së*

njerëzve, por në ndërveprimin midis mendimit të një personi dhe kontekstit social-kulturor.
Për ta përmbledhur, kreativiteti kontribuon në një sërë fushash si inovacion, zgjidhje problemi, planifikim dhe vendim-marrje. Më tej, kreativiteti është përshkruar si burimi më i rëndësishëm ekonomik i shekullit XXI.
McFadzean (2000) përmbyll dhe përmbledh tiparet e personit kreativ si më poshtë:

- Dëshirë për të arritur një qëllim ose sjellje fituese;
- Nivel i lartë motivimi, dedikimi dhe angazhimi;
- Nivel i lartë vetë-besimi, pranues i dështimeve; përballet me rreziqe;
- Aftësia për të lidhur elementë ose njësi që nuk lidhen;
- Asimilimi i negativitetit që ka të bëjë me projekte ose përpjekje të dështuara;
- Aftësi për të vlerësuar perspektiva të ndryshme;
- Konceptualizimi i problemit dhe mundësisë në një kuadër të ri të ndryshëm mendor;
- Stil pune që nxit përpjekje të mëdha;
- Aftësi për të përcaktuar nëse duhet të ketë kreativitet individual apo në grup;

4.2.2 Mekanizmat e kreativitetit

"Nuk ka dyshim se kreativiteti është burimi njerëzor më i rëndësishëm nga të gjithë. Pa kreativitet nuk do të kishte progres dhe ne do të përsërisnim gjithnjë të njëjtat modele".
(Edward de Bono).
Ka shumë përkufizime të kreativitetit. Disa prej tyre sugjerojnë se kreativitetit është gjenerimi i ideve të reja imagjinare (Newell dhe Shaw 1972), që përfshijnë një inovacion radikal apo zgjidhje problemi dhe një riformulim radikal të problemeve. Përkufizime të tjera propozojnë se një zgjidhje kreative thjesht mund të integrojë

njohuritë ekzistuese në një mënyrë ndryshe. Një grup i tretë përkufizimesh propozon se një zgjidhje kreative, qoftë ajo e re apo e kombinuar, duhet të ketë vlerë (Higgins 1999). Një ide e re nuk është një ide kreative nëse nuk është e vlefshme ose nuk vlerësohet pozitivisht. Gjithashtu, sipas Ogilvie (1998), imagjinata, e cila përfshin gjenerimin e ideve të padisponueshme më parë si dhe gjenerimin e mënyrave të ndryshme të të parit të ngjarjeve, është e rëndësishme për të arritur veprime kreative. Sipas Boden (1998), ka tre lloje kryesore kreativiteti, që përfshijnë mënyra të ndryshme të gjenerimit të ideve të reja: a) Kreativiteti "kombinacional" që përfshin kombinime të reja të ideve të njohura. b) kreativiteti "eksporues" që përfshin gjenerimin e ideve të reja duke eksploruar konceptet e strukturuara. c) Kreativiteti "transformues" që përfshin transformimin e një dimensioni të strukturës, me qëllim që të mund të gjenerohen struktura të reja.

Davis (1986) dallon kuptimet e ndryshme të proçesit kreativ me anë të tre pikpamjeve të ndryshme. Kuptimi i parë përfshin hapat e vazhdueshëm nga identifikim i një problemi deri tek zgjidhja e re e situatës. E dyta tregon ndryshimet "perceptuale" që ndodhin kur krijimi i një ideje të re vjen në një kuadër të shkurtër kohor. Kuptim i tretë përfshin të gjitha teknikat që përdoren kur gjenerohen ide ose zgjidhje të reja.

Davis përshkruan proçesin themelor kur dikush fillon me njohjen e problemit, një fazë zgjidhjeje dhe fazën përfundimtare të zgjidhjes.

Kreativiteti dhe inovacioni këtu janë nxjerrë në pah si aftësi themelore për shekullin XXI, sidomos nëse kemi parasysh që aftësitë mund të promovojnë potencialin njerëzor duke nxjerrë aspektet pozitive të individit.

Një teknikë kreative është një mjet që mund të përdoret nga grupe të praktikuesve kreativë për të lëvizur nga një koncept i gjerë në një ide të përcaktuar për zbatim. Në të vërtetë, ajo mund të ndihmojë një grup të identifikojë një problem dhe të formojnë zgjidhjen e duhur për të.

Teknikat kreative mund të aplikohen në thuajse të gjitha fushat funksionale të kompanisë: planifikim strategjik, strategji e korporatës, zhvillim produkti, përmirësim shërbimesh, startegji funksionale, financë, burime njerëzore, marketing, menaxhim mbledhje informacioni, dizenjim produkti, dizenjim programesh kompjuterike, menaxhim cilësie, etj

4.2.3 Dallimi

"Aftësia për të krijuar dhe bërë inovacion është vëzhguar përgjatë historisë; edhe pse mjetet themelore mund të kenë ndryshuar, aftësia ka mbizotëruar në çdo qytetërim" (Hisrich, Peters dhe Shepherd, 2005, p. 8).

Dallimi kryesor midis kreativitetit dhe inovacionit është fokusi. Kreativiteti ka të bëjë me çlirimin e potencialit mendor për të sjellë ide të reja. Ato koncepte do të mund të manifestoheshin në një sërë mënyrash, por më shpesh, ato bëhen diçka që ne mund ta shohim, dëgjojmë, nuhatim, prekim ose shijojmë. Gjithsesi, idetë kreative mund të mendohen si eksperimente brenda mendjes së një personi (Business insider).

Kreativiteti është subjektiv duke e bërë të vështirë matjen. Inovacioni nga ana tjetër është totalisht i matshëm. Inovacioni ka të bëjë me futjen e ndryshimit në sisteme relativisht të qëndrueshme. Gjithashtu ka lidhje dhe me punën e nevojshme për ta bërë të zbatueshme një ide. Duke identifikuar një nevojë të padallueshme dhe të papërmbushur, një organizatë mund të përdorë inovacionin *për të aplikuar* burimet e veta kreative në dhënien e zgjidhjes së duhur dhe kthimin e investimit.

Organizatat shpesh ndjekin kreativitetin, por ajo që në të vërtetë ndjekin është inovacioni. E thënë shumë mirë nga Theodore Levitt: "Çfarë ka mangësi më shumë nuk është kreativiteti në sensin e krijimit të idesë, por inovacioni në sensin e veprimit dhe prodhimit, pra, vënies së ideve në veprim".

Michael Kirton sugjeron se ka dy lloje personash kreative nëpër organizata: *Përshtatësit,* të cilët punojnë brenda sistemit për të përmirësuar gjërat dhe *Inovatorët* të cilët injorojnë ose sfidojnë sistemin dhe dalin me propozime më radikale për ndryshim.

Karakteristikat e të dy llojeve përmblidhen në tabelën e mëposhtme:

Përshtatësit	**Inovatorët**
• Preferojnë t'i bëjnë më mirë gjërat; • Kërkojnë profesione që nxitin stabilitet dhe rregull si psh në financë dhe prodhim; • Formulojnë ide pa ndryshuar shumë të dhënat fillestare të problemit;	• Preferojnë t'i bëjnë ndryshe gjërat; • Kërkojnë profesione si psh marketing që kërkon ndërveprim me mjedise të ndryshme (që kanë të bëjnë me paqartësi); • Më tepër do donin të jepnin ide duke futur elementë të rinj dhe marrëdhënie që ndryshojnë midis elementëve të problemit;

Sapo të bëhet e mundur një ide, inovacioni mund të jetë një sfidë më e thjeshtë për t'u arritur. Kreativiteti është një hap i ri i të qënit i pari që identifikon se diçka mund të jetë e mundur si fillim. Por inovacioni është veprimi që vë gjërat në realitet praktik, pavarësisht sfidave dhe rezistencës. Të dyja janë të nevojshme në biznes, por vetëm një prej tyre përkthehet në të ardhura dhe fitime.

Menaxherët e biznesit vazhdimisht shkëmbejnë kreativitetin dhe inovacionin pa kuptuar çfarë i ndan këto të dyja. "Kreativiteti nuk është domosdoshmërisht inovacion," shprehet Hunter në Business News Daily. "Nëse keni një takim ku do jepni mendime dhe opinione dhe keni menduar për ide të reja, atëherë ju keni shfaqur kreativitet, por nuk ka inovacion deri në momentin që zbatohet diçka."

Në tabelën e mëposhtme (www.pediaa.com) kemi gjetur një dallim të qartë midis inovacionit dhe kreativitetit.

Inovacioni	Kreativiteti
Inovacioni është futja e mallrave, shërbimeve dhe proçeseve të reja ose të përmirësuara, etj;	Kreativiteti është përdorimi i imagjinatës ose ideve origjinale për të krijuar diçka;
Lidhet me zbatimin;	Lidhet me imagjinatën;
Mund të matet;	Nuk mund të matet;
Ndjek kreativitetin;	I paraprin inovacionit;

4.2.4 Zhvillimi i produktit të ri (NPD)

Zhvillim i suksesshëm i produktit të ri (NPD) është guri i themelit të suksesit të një firme.
Ekzistojnë stimuj domethënës që firmat të prezantojnë vazhdimisht produkte të rinj të zbatueshëm në tregjet ku ato operojnë. Shpërblimi financiar nga prezantimet e produkteve të reja të suksesshme mund të ndihmojë shumë kompani të kapërcejnë rritjen dhe fitimin e ngadalshëm të produkteve dhe shërbimeve ekzistuese që iu afrohen fazave të pjekurisë së ciklit të jetës së tyre.
Zhvillimi i produkteve të reja mund të jetë gjithashtu një burim i fuqishëm ekonomik për kompaninë. Produktet e reja mund të përdorin të njëjtat inpute të lëndës së parë si tek produktet ekzistuese të kompanisë dhe mund të shiten nga fuqia ekzistuese e shitjeve të saj; kjo sjell kosto më të ulta për njësi. Më tej, zhvillimi i produktit të ri mund të jetë një burim i rëndësishëm lëvrimi që firma mund të përdorë në lidhjet e saj me partnerët e kanaleve të shpërdarjes. Firmat që kanë produkte të shumta të suksesshme në gamën e tyre mund të marrin vëmendje të madhe dhe trajtim me prioritet, të tilla si hapësirat e preferuara nëpër rafte dhe kushtet e pagesave nga

shitësit me pakicë dhe me shumicë. Kjo është e rëndësishme sidomos për faktin se shitësit e mëdhenj me pakicë si Wal-Mart dhe Target, kanë evoluar drejt pozicioneve domethënëse të fuqisë dhe influencës. Për më tepër, imazhi dhe reputacioni i firmës dhe markave të saj ndikohen gjerësisht nga numri dhe kalibri i produkteve të suksesshme në gamën e kompanisë. Nike e ka çuar reputacionin e markës së saj përtej realitetit të botës së sportit, si rezultat i futjes së suksesshme të pajisjeve dhe mjeteve të golfit, notit, futbollit, etj, si dhe një sërë produktesh të suksesshme që tërheqin tifozët e tenisit, basketbollit dhe bejsbollit.
Zhvillimi i produkteve të reja nuk mund të menaxhohet me sukses pa kuptuar qartë konsumatorët dhe nevojat e tyre të ndryshme. Hedhja e produktit të ri ndjek 5 hapa: 1) Identifikimi i mundësisë dhe gjenerimi i idesë; 2) Zhvillimi i konceptit; 3) Testimi i konceptit; 4) Hartimi dhe projektimi; dhe 5) Zhvillimi i prototipit dhe testimi.

Një nga mënyrat më të mira për të ndihmuar njerëzit të maksimizojnë potencialin e tyre kreativ është të lejohen të bëjnë atë që duan; me *lirinë* dhe *vetë-lidershipin* vjen kreativiteti. Në vendin e punës, punonjësit duhet të nxiten të kërkojnë ide që janë *personalisht emocionuese*. Prandaj, organizatat duhet të eleminojnë shtresat e panevojshme të menaxhimit dhe barrierat, të sigurojnë shpërblime të mira për sjelljet kreative dhe të nxitin përdorimin e grupeve funksionale të punës.

Për të kultivuar inovacionin/kreativitetin në vendin e punës duhet të praktikohen disa ***sjellje lidershipi***:

- Nxitja e punonjësve për të sfiduar status quo-në;
- Sjellje e hapur ndaj ndërmarrjes së riskut;
- Aftësia për të mësuar nga gabimet;
- Përdorimi dhe ndarja e njohurive dhe informacionit;

- Fokusimi në të mësuarin e vazhdueshëm;
- Kryerja e vlerësimeve të drejta dhe informative;
- Shpërblimi i performancës kreative;
- Praktikimi i menaxhimit me pjesëmarrje;
- Të qënit vetë-reflektiv;

4.2.5 Menaxhimi i kohës

Është gjithashtu i rëndësishëm në vendin e punës. Siç e konfirmon dhe Runco "individëve u duhet dhënë kohë e mjaftueshme, nëse presim që ata të bëjnë punë kreative". Kreativiteti lidhet negativisht me presionin e kohës.

Fazat	Kërkesat
1. Ndërgjegjësimi dhe interesi	• Njohja e problemit ose situatës; • Kurioziteti;
2. Përgatitja	• Të qënit i hapur ndaj eksperiencës; • Analiza se si duhet të arrihet detyra; • Toleranca e dykuptimshmërisë; • Gatishmëria për të ripërcaktuar konceptet; • Proçesi i mendimit të ndryshëm (zbulim i shumë mundësive); • Aftësia intuitive;
3. Inkubacioni	• Imagjinata; • Përthithja; • Kërkimi i ideve, përgjigje dhe zgjidhje të mundshme; • Pavarësia; • Liria psikologjike;

4. Iluminimi (depërtimi në thellësi)	• Aftësia për të kaluar nga modelet intuitive të të mendimit në ato analitike; • E gjeta!
5. Verifikimi	• Qëndrimi kritik; • Aftësia analitike; • Testimi;

(Burimi: E përshtatur dhe e integruar nga Williams (1999) dhe Nystrom (1979)

Inovacioni i referohet proçesit të zhvillimit të një produkti, proçesi, metode ose shërbimi të ri që siguron vlerë të shtuar për përdoruesit e tij, duke siguruar një funksion që është më i mirë dhe/ose më i lirë se opsioni paraardhës.

Ekonomistët shpesh e mendojnë inovacionin si një proçes prodhimi, ku njohuria transformohet në një produkt të ri që e kap botën në befasi. Ne matim investimet në Kërkim&Zhvillim, të cilat lidhen me rezultatet në formën e patentave, produkteve të reja, rritjen e PPB, e kështu me rradhë.

Jo gjithmonë inovatori origjinal është personi më me fat. Të qënit i pari për të bërë inovacion mund të jetë e rëndësishme në ngritjen e një pjese tregu që si rrjedhim prek edhe standartet që tashmë janë vendosur. Por gjithsesi, është aftësia për të identifkuar vazhdimisht dhe kuptuar nevojat dhe mundësitë që krijon fituesi.

Sot lidhja midis kërkimit dhe inovacionit është tepër komplekse. Shkenca e bazuar në teknologji të tilla si mikroelektronika dhe bioteknologjia nuk mund të ishin zhvilluar pa kuptimin shkencor. Megjithatë, asnjëra nuk mund të ishte zhvilluar si shkencë moderne pa teknologjinë moderne në formën e instrumenteve akoma më shumë të sofistikuara.

Për më tepër, kërkesat e performancës ekstreme të instrumenteve të tilla mund të çojnë më tej zhvillimet teknologjike. Është sigurisht e vështirë të aplikohen gjetjet e kërkimit që akoma nuk ekzistojnë, ose të shpërndahen produkte që akoma nuk janë prodhuar. Gjithsesi, siç

u diskutua edhe më lart, kërkimi në proçeset e inovacionit tregon se ky model konceptual jep një përshkrim të dobët të lidhjes midis kërkimit dhe inovacionit në një sërë mënyrash:

- Shumë proçese inovacioni fillojnë nga ideja e tregut. Një pjesë e vogël sjell një mundësi të re teknologjike, dhe një pjesë akoma dhe më e vogël bazohet në kërkime të reja.
- Një inovacion nuk është thjesht një aplikim i parimit shkencor. Ai kombinon njohuri nga burime të ndryshme dhe vështirësia qëndron në kombinimin e këtyre kompetencave dhe jep balancën e duhur midis kërkesave konfliktuese të produktit.
- Kërkimi kontribuon në proçesin e inovacionit në shumë mënyra por idetë e produktit nuk janë kontributi më i rëndësishëm.
- Shkenca dhe teknologjia janë të ndërvarura. Drejtimi i kërkimit shpesh përcaktohet nga ajo çfarë instrumentat e teknologjisë mund të ofrojnë. Një rol i rëndësishëm i shkencës gjithashtu shpjegohet se si dhe pse funksionojnë teknologjitë ekzistuese (të cilat më vonë mund të tregojnë si mund të përmirësohen).
- Problemet praktike shpesh çojnë në depërtime thelbësore. Në vitin 1964, Penzias dhe Wilson kërkonin burime të ndërhyrjes në komunikimin me radio në Laboratorët Bell (laborator industrial) kur zbuluan rrezatimin kozmik.

Gjithsesi, dallimi midis kreativitetit dhe inovacionit mund të përfshijë dy lloje risku, të nxjerra në pah nga Isaksen et al. (2001). E para nxjerr më shumë në pah produktin që do të përftohet, duke i lënë vend keqkuptimit se faktorët e tjerë të rëndësishëm për inovacion nuk janë të nevojshëm, të tilla si personi, proçesi dhe mjedisi. Në të vërtetë, shumë organizata që nuk mund të arrijnë inovacionin harrojnë rëndësinë e elementit njerëzor si dhe proçeset dhe operacionet e nevojshme për arritjen e inovacionit apo kontekstit mjedisor. Risku i dytë është kufizimi i kreativitetit sipas një pikpamje mitologjike, duke e kuptuar atë vetëm si një gjenerim idesh të ndryshme, pa u shqetësuar për përshtatshmërinë e saj dhe

zgjidhjen e vërtetë të problemeve, duke treguar në mënyrë të gabuar se kreativiteti përfshin vetëm gjenerimin e ideve të reja (Runco, 2009). Gjithsesi, duhet mbajtur mend se kreativiteti përfshin kuptimin e diçkaje ndryshe dhe kuptimplotë, dhe për këtë inovacioni duhet të shihet si një rezultat i kreativitetit. Prandaj, inovacioni ka nevojë për kreativitet që të ndodhë, dhe nuk e mundur të gjenerohet diçka e re dhe e doboshme për shoqërinë pa një proçes të hershëm kreativ. (Dionne, 2008).

Një tjetër dallim midis kreativitetit dhe inovacionit u propozua nga Clydesdale (2006), i cili sugjeroi se kreativiteti orientohet nga motivimi i brendshëm, ndërsa rezultatet e inovacionit nga motive të jashtme, ose nevoja për të kapërcyer standartet e të menduarit ose të praktikuarit. Një tjetër dallim i referohet faktit se kreativiteti duhet të investigohet në nivel individual, ndërsa inovacioni duhet të analizohet në pikpamja e grupit ose nivelit organizativ. (Cerne et al., 2013). Pra, shumë hapa ndodhen midis të patur një ide dhe vënies së saj në praktikë, duke rrezikuar se mund të ketë një dështim në komunikimin midis këtyre dy momenteve (Wechsler & Nakano, 2018)

KAPITULLI 5

5.1 Inovacioni i hapur

5.1.1 Përkufizimi

Inovacioni i hapur (OI) është një paradigmë biznesi që supozon se firmat bëhen më të forta duke qënë të hapura me idetë e tyre dhe punën e vazhdueshme për zhvillim. Hapja nxit mundësinë për të krijuar vlera midis llojeve të ndryshme të ideve dhe njohurive. Një firmë që është e hapur me ambiciet e zhvillimit të saj ka një shans më të mirë për të qënë një magnet për feedback konstruktiv, bashkëpunues kompetentë dhe për të tërhequr punonjës të interesuar në atë që firma po përpiqet të arrijë.

Për të katalizuar dialogun e hapur, është thelbësore të mobilizohen "investime' të mjaftueshme në "eksperimentet e jetës reale" me ide të reja kreative.

Inovacioni i hapur është një model menaxhimi inovacioni i zhvilluar nga Chesbrough (2003a; 2003b; 2004), i cili pohon se inovacioni bazohet në nevojën e kompanive për të kombinuar zhvillimet e tyre teknologjike të brendshme dhe të jashtme me qëllim dhënien e një inovacioni të suksesshëm që krijon vlerë të shtuar për kompaninë. Chesbrough bën kontrastin e një inovacioni të supozuar të mbyllur të ndjekur nga disa kompani me një inovacion të hapur, gjë që do të ishte arritje e dëshirueshme.

Chesbrough (2003a; 2003b) prezanton gjashtë parime të inovacionit, të ashtuquajtur "inovacion i mbyllur" të vëna përballe parimeve të ashtuquajtura "inovacion i hapur".

Idetë e propozuara nga Chesbrough (2003a; 2003b; 2004) në lidhje me konceptin e një inovacioni të hapur kanë zgjuar interesin midis akademikëve dhe përdoruesve. Pikpamja e tij rreth inovacionit, së bashku me një pikpamje të thjeshtuar të proçeseve të inovacionit ka ndihmuar përhapjen e konceptit (Vanhaverbeck, Vrande & Chesbrough, 2008). Gjithsesi, janë ngritur një sërë çështjesh në literaturën e inovaconit (Trott & Hartmann, 2009, p. 715) që tregojnë se kjo ide është një çështje fallco e cila do të thotë më shumë "verë e vjetër në shishe të reja".

5.1.2 Inovacioni i hapur vs. inovacioni i mbyllur

Inovacioni i mbyllur	Inovacioni i hapur
1. Të gjithë njerëzit e zgjuar punojnë në kompaninë tonë; 2. Për të marrë avantazhe nga Kërkimi&Zhvillimi duhet të zbulojmë, zhvillojmë dhe furnizojmë çdo gjë vetë; 3. Vetëm nëse e zbulojmë, do të mundemi të arrijmë ta çojmë në treg të parët; 4. Nëse organizata jonë është e para që komercializon inovacionin, ne do t'i mundim konkurrentët tanë; 5. Nëse krijojmë idetë më mira në industrinë tonë, do të fitojmë; 6. Nëse kemi kontroll te plotë mbi proçesin e inovacionit, rivalët tanë nuk do të jenë në gjendje të përfitojnë nga idetë tona inovative;	1. Jo të gjithë njerëzit e zgjuar punojnë në organizatën tonë; 2. Kërkimi&Zhvillimi i jashtëm mund të krijojë vlerë për organizatën tonë; 3. Kërkimi&Zhvillimi i brendshëm ka nevojë të kapë atë vlerë; 4. Ne duhet të përfshihemi në kërkim për të përfituar nga ai, por zbulimi nuk ka pse të jetë i yni; 5. Nëse përdorim më mirë idetë e jashtme dhe të brendshme dhe unifikojmë njohuritë e krijuara, do të fitojmë; 6. Duhet të optimizojmë rezultatet në organizatën tonë, duke kombinuar shitjet ose liçencimin e inovacionit tonë me blerjen e proçeseve të inovacionit të jashtëm sa herë që ato janë më efikase dhe ekonomike;

Parimet e inovacionit të mbyllur dhe inovacionit të hapur. Burimi: bazuar në Chesbrough (2003a; 2003b).

Përveç suksesit të inovacionit të hapur në mjedisin akademik, në shitjen e librave dhe në një sërë kompanish që e përdorën atë, ky model inovacioni nuk konsiderohet i përsosur. Ai duket se është një model linear që përbëhet kryesisht nga një variacion i modelit 'stage-gate' (Cooper & Kleinschmidt, 1986), i karakterizuar nga një gyp me vrima që lejon idetë të shkëmbehen përgjatë proçesit, ndërsa rrjedha merr një drejtim linear përpara. Ky linearitet tregohet si një

dështim konceptual (Trott & Hartman, 2009), me një zgjidhje që përfshin integrimin e parimeve të modelit interaktiv të inovacionit dhe të mësuarit të propozuar nga Caraça et al. (2009), që pohon se inovaconi rrjedh nga një proçes ciklik i feedback-ut nga i mësuari, ku nuk ka as pika fikse të origjinës, dhe as vjetërim.

Një problem tjetër është fluturimi i njohurive. Pikpamja e inovacionit të hapur favorizon ndarjen e informacionit, por kjo hapje mund të çojë në fluturimin e njohurive sensitive, qofshin ato tregtare apo teknologjike. Sfida e propozuar është si të krijohet balanca midis një shkëmbimi njohurish që është mjaftueshëm për të zhvilluar Kërkim&Zhvillim dhe të mbahen nën kontroll këto rrjedhje. (Trott & Hartman, 2009).

Problem tjetër lidhet me hapjen e rrjedhjes së njohurive dhe të mësuarit në lidhje me ekonominë globale, gjë që bën kompanitë si Procter & Gamble, dhe Philips të caktojnë kufij të brendshëm me limite në rrjedhjen e informacionit midis departamenteve të tyre (Hacievliyagil, Auger, Maisonneuve & Hartmann, 2008; Meer, 2007). Nëse kjo konfirmohet, atëherë është e qartë që ka një papërputhshmëri që modeli nuk e shpjegon.

Problemi i fundit ka të bëjë me ndikimin e madh të tregut dhe nevojave të klientëve si burime inovacioni në ekonominë globale (Caraça et al, 2009). Këto janë faktorë kritikë për produktin, proçesin, inovacionin organizativ dhe të tregut. Pikpamja e Chesbrough injoron këtë realitet.

5.1.3 Inovacioni i hapur në një ekonomi njohurish

Termi “ekonomia e njohurive” mund të përcaktohet si një term që karakterizohet nga dinamizmi teknologjik, duke përfshirë edhe ata sektorë që jo gjithnjë lidhen me inovacionin më të avancuar, të tilla si bujqësia ose industria e rëndë. Me qëllim që të lulëzojë, ekonomia e njohurive mbështetet në një kuadër të përshtatshëm institucional,

edukim të mirë, infrastrukturë të fortë, komunikim dhe një mjedis financues mbështetës.

Menaxhimi i njohurive luan një rol kryesor në bashkëpunimet e hapura të inovaconit ku njohuritë e reja dhe depërtimet më në thellësi duhet të zhvillohen duke kombinuar dhe ndarë njohuritë midis aktorëve të ndryshëm në bashkëpunim.

Inovacioni i hapur (OI) është përdorimi i hyrjeve dhe daljeve të njohurive për të përshpejtuar inovacionin e brendshëm dhe për të shpërndarë tregjet për përdorim të inovacionit të jashtëm. Kjo paradigmë supozon se firmat mund dhe duhet të përdorin ide të jashtme si dhe ide të brendshme, dhe rrugët e brendshme dhe të jashtme drejt tregut, kur ata kërkojnë të avancojnë teknologjinë e tyre (Chesbrough, H. (2006). Inovacioni i hapur: kërkimi i një paradigme të re - Chesbrough (2003) thekson se kompanitë nuk mund të mbështeten vetëm në përdorimin e aftësive dhe burimeve të brendshme me qëllim inovacionin. Pra, firmat duhet të hapin kufijtë e tyre për të shfrytëzuar dhe zbuluar njohuritë përtej kufijve të firmës. Për më tepër, Dahlander dhe Gann (2010) pohojnë se me qëllim që një firmë të jetë konkurruese, ajo nuk mund të bëjë inovacion në izolim, por duhet të përfshijë vazhdimisht mjedisin e jashtëm në proçeset e saj të inovacionit. Inovacioni i hapur qysh atëherë është bërë një çështje e rëndësishme kërkimi (Gassmann, 2006).

Çdo gjë ka të bëjë me produktivitetin. Inovacioni i mundëson bizneset të prodhojnë gjithnjë e më shumë mallra e shërbime, ndërkohë që konsumohen më pak burime natyrore dhe mundësohet më shumë përdorimi efikas i burimeve njerëzore.

Inovacioni përcakton një pjesë të madhe të avantazhit konkurrues të një firme (JiménezJiménez et al., 2008). Sipas Huxham (1993), bashkëpunimet midis organizatave mund të çojnë në avantazh konkurrues dhe si rrjedhim krijimin e efekteve të bashkëpunimit. Kjo ndodh kur prodhohet diçka e re dhe jashtëzakonisht kreative, e cila nuk mund të arrihet nga vetë organizatat. Organizatat duhet të jenë në gjendje të krijojnë vazhdimisht, përftojnë dhe transformojnë

njohuritë e reja në avantazh konkurrues (Foong et al., 2004) dhe si rrjedhim, mundësia e arritjes së avantazhit bashkëpunues mund të jetë një motiv që një organizatë të ndjekë bashkëpunimin në një mjedis inovacioni të hapur.

Përdorimi i njohurive ndikon në performancën e firmës. Pham dhe Swierczek (2006) pohojnë se njohuritë organizative mund të konsiderohen si një aset strategjik që është kritik me qëllim që firmat të arrijnë performancë në inovacion. Sipas Carayannis et al. (2012), njohuritë kanë më shumë se kurrë rëndësi sepse janë të paparashikueshme dhe të pakontollueshme. Një aspekt i rëndësishëm në inovacionin e hapur është mënyra se si njohuritë përdoren për të krijuar diçka të re (Chesbrough et al., 2014). Kur tregu ndryshon, konkurrenca bëhet më e ashpër dhe ciklet e jetës së produktit janë më të shkurtra, organizatat që vazhdimisht krijojnë njohuri të reja dhe vazhdimisht bëjnë inovacion, janë ato që korrin sukses (Nonaka, 1991). Meqënëse burimet e njohurive përbëjnë asete të rëndësishme strategjike për performancën organizative (Moustaghfir & Schiuma, 2013; Pham & Swierczek, 2006), menaxhimi i njohurive bëhët kritik për konkurrueshmërinë e një kompanie (Nonaka, 1994).

Menaxhimi i njohurive ka për qëllim të zhvillojë ndërgjegjësimin mbi idetë që ekzistojnë jashtë kufijve të organizatës dhe i ndajnë ato së brendshmi (Jia & Xia, 2008). Kjo mundëson individët dhe organizatat të krijojnë bashkërisht, ndajnë dhe aplikojnë njohuritë për të arritur objektivat e tyre strategjike (North & Kumta, 2014) dhe të krijojnë një koncept që së fundi është përhapur shumë në literaturën e menaxhimit (Lundvall & Nielsen, 2007). Me qëllim që të zhvillohet një fluks i vazhdueshëm i proçeseve inovative, organizatat duhet të krijojnë strategji të menaxhimit të njohurive (North & Kumta, 2014).

5.1.4 Avantazhet e inovacionit të hapur (OI)

Pjesë e avantazheve të përdorimit të inovacionit të hapur (krahasuar me inovacionin e mbyllur) në sipërmarrjet e korporatës mund të shpjegohen nga aplikimi i metodës së opsioneve të vërteta. Inovacioni i hapur në aktivitete me risk si psh sipërmarrjet e korporatës ka avantazhet e mëposhtme: (i) avantazhe nga përfshirja e hershme në teknologji të reja ose mundësi biznesi; (ii) angazhim i vonuar financiar; (iii) dalje të hershme që reduktojnë humbjet; dhe (iv) dalje të vonuara në raste të paplanifikuara (Wim Vanhaverbeke, Vareska Van de Vrande and Henry Chesbrough);

Ka shumë proçese OI që mund të ndiqen nga kompanitë. Disa shembuj janë: (Enkel dhe Gassmann 2007):

- Integrimi i klientit dhe furnitorit;
- Dëgjimi i postimeve si klastera inovacioni;
- Aplikimi i inovacionit përmes industrive;
- Blerja e karakteristikave intelektuale;
- Investimi në krijimin e njohurive globale;

Tabela 2. Kontrasti midis parimeve të inovacionit të hapur dhe të mbyllur (Chesbrough, 2003a)

Parimet e Inovacionit të Mbyllur	Parimet e Inovacionit të Hapur
Njerëzit e zgjuar punojnë për ne.	Jo të gjithë njerëzit e zgjuar punojnë për ne, kështu që duhet të gjejmë njohuritë dhe ekspertizën e personave inteligjentë jashtë kompanisë sonë.
Për të përfituar nga Kërkimi&Zhvillimi, ne duhet ta zbulojmë, zhvillojmë dhe dërgojmë vetë.	Kërkim&Zhvillimi i jashtëm mund të krijojë vlera domethënëse; Kërkim&Zhvillimi i brendshëm është i nevojshëm për të kërkuar një pjesë të asaj vlere.
Nëse ne e zbulojmë vetë, do ta çojmë në treg së pari.	Ne nuk kemi pse të fillojmë kërkimin me qëllim që të përfitojmë prej tij.
Nëse jemi të parët në komercilizimin e një inovacioni, ne do të fitojmë.	Ngritja e një modeli më të mirë biznesi është më mirë se ta çosh më parë në treg.
Nëse ne krijojmë më të mirën e ideve në industri, ne do të fitojmë.	Nëse përdorim më mirë idetë e brendshme dhe të jashtme, ne do të fitojmë.
Ne duhet të kontrollojmë pronën tonë intelektuale me qëllim që konkurrentët tanë të mos përfitojnë nga idetë tona.	Ne duhet të pëfitojmë nga përdorimi që i bëjnë të tjerët pronës sonë intelektuale sa herë që ajo çon përpara modelin tonë të biznesit.

Një nga arsyet më të mëdha që aktorët të përfshihen në bashkëpunime të inovacionit të hapur është të marrin akses në njohuritë e jashtme. Me qëllim që të krijohen njohuritë e jashtme, është e një rëndësie të madhe që aktorët të jenë të gatshëm të kontribuojnë me njohuritë e tyre në bashkëpunim. Pra, pjesëmarrësit mund të mendojnë të ndeshin ndarjen e njohurive në dy situata kryesore. Së pari, brenda vetë projekteve ku pjesëmarresit mblidhen së bashku dhe krijojnë njohuri të reja duke ndarë vetë njohuritë e tyre. Së dyti, ndarja e njohurive gjithashtu ndodh kur njohuritë sillen

mbrapsht në organizatë. Përderisa është puna e pjesëmarrësve që njohuritë të ndahen, është e një rëndësie të madhe investigimi se në çfarë mënyre mund të ndikojnë aspektet e ndarjes së njohurive sipas vetë pjesëmarrësve.

Në varësi të modelit të vet të biznesit, një firmë vendos nëse njohuritë e brendshme apo të jashtme ia vlejnë të zhvillohen më tej dhe të komercializohen në një biznes të ri. Kur një projekt sipërmarrjeje pritet të jetë mjaftueshëm fitimprurës ose kur ai nuk përshtatet me modelin e biznesit të firmës, ajo nuk do të pezullojë thjesht projektin (si tek kuadri i inovacionit të mbyllur), por do të përpiqet të liçencojë ose ta shesë atë në firmat e tjera të cilat mund ta përdorin inovacionin në mënyrë produktive sepse kanë modele të ndryshme biznesi. Krahasimi i inovacionit të mbyllur ndaj atij të hapur praktikon në terma të arsyetimit të opsioneve reale se mund të ketë një sërë avantazhesh që janë të dobishme në një stil inovacioni të hapur në sipërmarrjet e jashtme të korporatës.

Së pari, firmat inovative përfitojnë nga përfshirja e hershme në teknologji të reja ose mundësi biznesi. Inovacioni i hapur i lejon kompanitë inovative të nuhatin zhvillimet në një gamë të gjerë të shpikjeve të zhvilluara së jashtmi duke blerë aksione të vogla në biznese të teknolgjisë së lartë, duke marrë pjesë në fonde kapitale, ose duke siguruar investime edukative në projekte premtuese në universitete ose laboratorë kërkimi. Ky është një proçes krijimi opsionesh me qëllim që të merret më shumë informacion dhe të mësohet rreth projekteve apo teknologjive të cilat shpërblejnë disi. Avantazhi i kësaj strategjie është se kompanitë mësojnë herët rreth teknologjive të reja: në këtë fazë investimet janë të vogla dhe të kthyeshme kur investohet në daljen e kompanive. Për më tepër, tendenca drejt teknologjive të zhvilluara së jashtmi gjithashtu nxit potencialin e opsionit real sepse kompania mund të skanojë një gamë të gjerë idesh dhe projektesh interesante. Në terma të opsionit real, investimi i hapur i lejon kompanitë të skanojnë një gamë më të gjerë teknologjish të disponueshme ose zhvillime të tregjeve të reja, në vend që të kenë thjesht mundësi për të shkruar thjesht projekte të

brendshme. Aftësia për të patur akses në një gamë më të gjerë teknologjish dhe mundësish tregu ka vlerë financiare sepse mund të ketë mundësi të ndryshme dhe disa prej tyre mund të mos jenë të lidhura me mundësi të perceptuara së brendshmi. Rezultati është aftësia e firmës që bën inovacion të hapur ndërton një gamë projektesh që do t'u rezistojnë problemeve në çdo pjesë të biznesit.

Së dyti, firmat inovuese gjithashtu përfitojnë nga hyrjet e vonuara ose angazhimi financiar i vonuar. Proçesi në të cilin teknologjitë e reja zhvillohen dhe komercializohen në mundësi të reja biznesi mund të analizohen si një opsion i përbërë. Tek inovacioni i mbyllur, firmat mund të fillojnë vetëm me një ide/shpikje të zhvilluar së brendshmi dhe nxjerrjen e saj nëpërmjet një kanali. Praktikat e inovacionit të hapur u ofrojnë firmave më shumë fleksibilitet se kur të fillojnë pjesën e brendshme të proçesit të inovacionit: një kompani mund të fillojë eksplorimin e mundësive tregtare të një teknologjie nga jashtë si fillim, me anë të marrëdhënieve me universitetet, SME-të dhe burime të tjera inovacioni.

Së treti, inovacioni i hapur u ofron firmave avantazhin e një daljeje më të hershme dhe aftësinë për të kuptuar disa vlera nga projeket që nuk përparojnë së brendshmi. Inovacioni i hapur karakterizohet nga mundësia se firmat inovuese mund të liçencojnë ose shesin gjithnjë teknologji që nuk janë premtuese mjaftueshëm dhe / ose që nuk përshtaten me modelin e tyre të biznesit ose kompetencat bazë.

Së katërti, inovacioni i hapur i lejon firmat të nxjerrin avantazhe nga vonesa për dalje. Krijimi i sipërmarrjeve që qëndrojnë jashtë organizatës u mundëson firmave të monitorojnë zhvillimet e saj ndërkohë që vonohet vendimi për dalje. Ndërkohë që sipërmarrja rritjet me tej dhe maturohet, korporata mund të vendosë nëse të përfshihet në sipërmarrje ose ta shesë atë siguruesve të jashtëm të kapitalit.

Këto katër argumenta tregojnë se përfitimet e supozuara të inovacionit të hapur - pra, akses i përmirësuar në aftësitë teknologjikte të organizatave të tjera ose rendimenti më i lartë i

Kërkim&Zhvillimit me anë të kombinimit të kanaleve të brendshme ose të jashtme në treg - mund të shpjegohet plotësisht vetëm duke përdorur një perspektivë ospioni real që fokusohet në proçeset se si firmat kanë të bëjnë me nivele të larta paqartësie me anë të investimeve që vijojnë.

5.2 Partneritetet për inovacion

5.2.1 Bashkëpunimi dhe partneritetet

Bashkëpunimi përmes zinxhirit të vlerës si dhe brenda tij duket se është një praktikë e frytshme e inovacionit të hapur. E njëjta gjë aplikohet edhe tek pjesëmarrja në proçeset e inovacionit që orientohet nga sfidat edhe siç është treguar që një pjesë qëndrore e proçesit të inovacionit është të organizojë kërkimin për ide të reja që kanë potencial tregtar (Laursen & Salter, 2006).
Midis parimeve të ndryshme të inovacionit të hapur të identifikuara në kërkim (Chesbrough, 2003a; 2003c) ka disa që duket se janë më të përshtatshme për fokusin tonë.

- Jo të gjithë njerëzit e zgjuar punojnë në shtëpi - duhet t'i mëshojnë njohurive të jashtme;
- Kërkim&Zhvillimi i jashtëm mund të gjenerojë vlerë domenthënëse për ne;
- Një model i fortë biznesi është më i rëndësishëm;

Duke u përpjekur të zgjidhen problemet e hasura në proçesin e zhvillimit të inovacionit, kompanitë fillimisht kërkojnë bazën ekzistuese të njohurive. Kërkimi i hershëm është pjesë e këtyre njohurive, por shpesh është kodifikuar në artikuj, libra, etj. Fillimi i një programi të ri kërkimi është i kushtueshëm, i paqartë dhe mbi të gjitha merr kohë të çmuar. Kërkimi i ri është shpesh mundësia e fundit kur njohuritë ekzistuese nuk mjaftojnë. Firmat inovatore do të mbështeten në kompetencat e tyre të brendshme në momentin e

parë. Kur këto nuk janë të mjaftueshme ato do të kthehen në kontaktet e tyre të rrjetit me burime të njohurive të jashtme.
Aty kur kërkohet teknologjia është totalisht e re në një sektor ku ata mund të kenë nevojë për mbështetje të jashtme si një program i mbështetur nga qeveria ose një konsulent.
Kontributi kryesor i universiteteve në këtë proçes është të edukohen nga persona të trajnuar nga ana shkencore. Trajnimi i tyre i aftëson ata të navigojnë në një kërkim ekzistues dhe/ose të kuptojnë mjaftueshëm të vlerësojnë se çfarë drejtimi dhe cilët partnerë do t'i duhen kërkimit të ri me qëllim që ai të ketë sukses. Ata gjithashtu do të kenë mundësi të bëjnë supozime se ku të kërkojnë zgjidhje për problemet që vijnë në proçesin e zhvillimit.
Në fazat më të hershme, kërkuesit akademikë gjithashtu mund të shërbejnë si partnerë diskutimi për një biznes në kërkim të njohurive. Kjo përdor të gjithë eksperiencën e kërkuesve dhe rrjetin e kontakteve, duke dhënë një pamje të përgjithshme të fushës së tyre por jo domosdoshmërisht të rezultateve të kërkimit të tyre. Një rekord publikimesh është një biletë hyrjeje në rrjetin akademik; kjo i bën akademikët të dobishëm si një guidë në bazën më të gjerë të kërkimit. Kjo siguron akses në rrjetet e kërkimit dhe një pamje të përgjithshme se çfarë do të ndodhë brenda një fushe njohurish e kështu me radhë.
Inovacioni nuk mund të krijohet nga veprimet e qeverisë; ai del në mënyrë organike dhe zhvillohet vazhdimisht. Përsëri, me masat avancuese, politikat e inovacionit mund të përmirësojnë kushtet për proçeset e tilla duke hequr pengesat administrative dhe me anë të programeve që rritin ndërgjegjësimin e eksperiencës së disponueshme dhe tregojnë avantazhet e bashkëpunimit. Studimet historike se si inovacioni është krijuar, tregojnë se inovacioni nuk ndodh si goditje e papritur e cila më pas "komercializohet". Në shumë raste, inovacioni paraprihet nga një proçes i gjatë kërkimi ku aktorë të ndryshëm kanë kërkuar zgjidhje, janë përpjekur dhe kanë dështuar. Asnjëherë inovacionet nuk lindin plotësisht të zhvilluara. Vlera krijohet kur fara origjinale ushqehet dhe zhvillohet.

5.2.2 Rrjeti

Rrjetet janë grupime ose organizata informale që zhvillohen gjatë një periudhe kohe të dhënë pa përgjegjësi kontraktuale me njëri-tjetrin.
Rrjetet e inovacionit janë ato rrjete që përfshijnë ndërveprimin e njerëzve, ideve dhe organizatave për të krijuar produkte të reja, teknologjikisht të zbatueshme, produkte të realizueshme nga ana komerciale, proçeset dhe strukturat organizative. Kuadri trepalësh kap rrjetet e ideve (niveli i konceptit), njerëzit (niveli individual) dhe strukturat sociale (niveli social-organizativ) dhe ndërveprimet midis këtyre niveleve.
Duke shtuar edhe më shumë aktorë heterogjenë në proçes, rrjetet e inovacionit jo vetëm mund të zotërojnë por edhe të intensifikojnë problemet e prodhimit bashkëpunues të njohurive bashkëpunimit (Gibbons et al., 1994). Për më tepër, ata nuk kanë përkufizim unanim të problemeve kyç, aq më pak për zgjidhjet e tyre. Kjo do të thotë se karakterizimi i problemeve të inovacionit dhe zgjidhjeve të tyre bëhet karakterizimi i strukturave konceptuale që janë të interpretueshme dhe të kuptueshme vetëm ndaj rrjeteve eksperienciale të inovacionit (Ahrweiler & Keane).
Gjatë viteve të fundit, analiza e rrjetit të inovacionit është bërë një fushë shumë e gjallë dhe ndërdisiplinare kërkimi. Shumë aspekte të ndryshme të rrjeteve të inovacionit janë marrë në analizë si studime të kombinimeve të aktorëve të mundshëm (psh, universitet - SME, universitet - MNC, SME - SME), të lidhjeve të mundshme midis aktorëve (psh, aleancat e Kërkim&Zhvillimit - Siegel, Waldman, Atwater dhe Link, 2003; rezultatet - Smith dhe Ho, 2006; liçencimi - Thursby dhe Kemp, 2002). Gjithashtu ka patur dhe studime të gjera sidomos në lidhjet midis universitetit dhe industrisë (cf., Ahrweiler, Pyka dhe Gilbert, 2011) dhe në rrjetet midis firmave (psh., Schilling dhe Phelps, 2005; Porter, Whittington dhe Powell, 2005).
"Kërkimet nga fizikanët e interesuar në rrjetet variojnë gjerësisht nga niveli celular, një rrjet lëndësh kimike të lidhura nga reaksionet

kimike, në rrjetet e bashkëpunimit shkencor, të lidhura nga bashkëautorësitë dhe bashkëcitimet, në rrjetin e gjerë botëror (www), një rrjet virtual pa kufi faqesh interneti të lidhura nga hiperlinks" (Powell, Koput, Owen-Smith, 2005: 1132). Rrjetet konsistojnë nga nyjet dhe skajet (pra, aktorët dhe lidhjet, apo njësitë dhe lidhjet) tashmë shihen si të pranishme, kur pamja e përgjithshme aplikohet në topologjitë e tyre, cilësitë dhe masat strukturore (Albert dhe Barábasi, 2002; Newman, 2003; Halvey, Keane & Smyth, 2006; Wasserman dhe Faust, 1994).

Për të kapur aspektet sociale dhe njohëse të rrjeteve të inovacionit është e rëndësishme të mendohet të paktën në terma të tre shtresave ndërvepruese të rrjeteve që përfaqësojnë konceptet, individët dhe organizatat.

5.2.3 Klasterat e inovacionit

Globalizimi është të sjellësh një botë të sheshtë në të cilën gjeografia nuk ka shumë rëndësi (Freidman, 2005). Por në mënyrë paradoksale, përqëndrimet lokale të firmave po fitojnë rëndësi në kontekstin global. Klasterat e inovacionit, pa, përqëndrimet hapësinore të aktivitetit inovativ dalin ngado, dhe vendet moderne konkurrojnë për të zhvilluar përqëndrime të tilla inovative të firmave në nivel kombëtar, rajonal madje dhe urban (Tracey dhe Clark, 2003; Tan, 2006; Cooke, 2007). Korporatat e mëdha, SME-të, sipërmarrësit, qëndrat kërkimore, universitetet dhe institucionet qeveritare përpiqen dhe ndërveprojnë brenda këtyre klasterave, të cilat bashkërisht dizenjojnë, prodhojnë dhe eksportojnë produkte dhe shërbime të suksesshme me një qëllim global. Fenomeni i klasterave të inovacionit është qasje nga perspektiva të ndryshme teorike. I gjejmë paraardhësit e tyre në distriktet neoklasike industriale (Marshall, 1920), ose në teorinë e klasterave (Porter, 1990, 1998). Fenomente të ngjashme janë studiuar nga një pikpamje evolucioni nën etiketën e ekosistemeve të inovacionit (Edquist,

2005; Adner dhe Kapoor, 2010; Mercan dhe Göktaş, 2011), sistemet sektorale të inovacionit (Malerba, 2002), sistemet lokale të inovacionit (Breschi dhe Lissoni, 2001; De la Mothe dhe Paquet, 2012) dhe distriktet e inovacionit (Clark et al, 2010; Katz dhe Wagner, 2014). Këto koncepte përbëjnë disa nga blloqet e ndërtimit të konkurrueshmërisë globale. Nuk është Apple, Google, apo Hewlett Packard, por Silicon Valley si një i tërë që konkurron me ekosistemet e tjera të inovacionit në arenën globale. Nuk është Baidu apo Xiaomi që pushtojnë tregun global, por sistemi kinez i inovacionit me qendër në Beijing ose Shenzhen. Nuk është BMW, Daimler, Mercedes, ose Robert Bosch të cilët përpiqen të drejtojnë sektorin automotiv, por klasterat inovative të Bavarisë dhe Baden - Württemberg në Gjermaninë Jugore. Duke qënë se globalizimi standartizon rregullat ndërkombëtare, shtrin sigurimin simetrik të informacionit dhe detyron pengesat ekonomike të shkrihen, kombet dhe rajonet janë nën presion për të diferencuar dhe specializuar me qëllim marrjen e avantazhit konkurrues (Hunt dhe Morgan, 1995; Cooke dhe Leydesdorff, 2006). Krijimi i teknologjisë dhe kuptimi i dinamikave pozitive të inovacionit brenda tyre është një faktor kyç për konkurrueshmërinë kombëtare. Për më tepër, dinamikat e krijimit dhe rritjes së klasterave të inovacionit duket se po përshpejtohen. Sipas Organizatës World Intellectual Property disa nga klasterat më të fuqishme të inovacionit në botë, në terma të aktiviteteit teknologjik inovativ, të tilla si Shenzhen-Hong Kong (i dyti në botë, pas Tokjo-Jokohama), Seul (4-rt), Beijing (7-të), Shanghai (19-të), Tel-Aviv (22-të), Helsinki-Espoo (34-rt), dhe Singapor (35-të), janë relativisht të reja (Bergquist et al., 2017), dhe origjina e tyre nuk mund të gjendet për arsye historike, siç supozohet nga ekonomia neoklasike ose teoria e klasterit. Sot, kombet janë të përfshira në një garë të ashpër në zhvillimin e sistemeve të tyre kombëtare ose rajonale si një bazë e konkurrueshmërisë së tyre ekonomike ose mbarëvajtjes së qëndrueshme (Cooke, 2001; Lundvall, 2010; McCann dhe Ortega-Argilés, 2013). Përtej teorisë klasike ekonomike apo të klasterit, ka

prova të emergjencës së shpejtë të klasterave të inovacionit në vendndodhje specifike. Ne propozojmë se vetë inovacioni forcohet brenda një klasteri inovacioni, i cili mund të jetë origjina e efektit të mëtejshëm të feedback-ut pozitiv: gjithnjë e më shumë firmat rritin inovacionin e klasterit, gjë që nxit inovacionin në një firmë të caktuar. Ky efekt, të paktën pjesërisht, mund të shpjegojë rritjen e shpejtë të klasterave të inovacionit. Boschma (2005) ka kryer një vlerësim të detajuar rreth rolit kritik të afërsisë në inovacion nëpërmjet pesë dimensioneve: njohës, organizativ, social, institucional dhe aftërsia gjeografike. (Petra A. Nylund, Universiteti i Shtutgartit).

5.2.4 Inovacioni social

Inovacioni social (Sis) përfshin veprime që kanë qëllim të përmbushin nevojat sociale që nuk përmbushen nga tregu dhe politikat e mirëqënies në nivel makro (dimensioni i përmbajtjes) - me anë të transformimit të marrëdhënieve sociale (dimensioni i proçesit) të cilat përfshijnë fuqizimin dhe mobilizimin socio-politik (dimensioni politik që lidh dimensionin e proçesit me atë të përmbajtjes). Politika e inovacionit është parë fillimisht si një mjet për të fuqizuar zhvillimin e konkurrueshmërisë afatgjatë të shteteve ose rajoneve. Gjatë viteve të kaluara, interesi në rritje gjithashtu është zhvilluar në përdorimin e inovacionit duke iu adresuar sfidave të tjera të mëdha. Kur OECD u ngarkua që të zhvillonte një strategji inovacioni në vitin 2007, puna u fokusua në faktin se si inovacioni i rritur mund të përmbushë sfida e mëdha sociale të tilla si klima, shëndeti, aksesi në ushqim dhe lufta kundër varfërisë ndërkohë që kontribuohet në rritjen e qëndrueshme. Projekti u fillua nga organi më i lartë i OECD që përbëhej nga ministrat e financave të shteteve anëtare.
Inovacioni si një mjet për arritjen e qëllimeve të tjera të politikës nuk është i ri në vetvete. Sigurimi i teknologjisë për mbrojtjen apo shëndetësinë janë shembuj të kësaj. Ajo çka është e re në diskutimet

e sotme është pjesërisht madhësia dhe natyra globale e sfidave, por gjithashtu edhe kuptimi se proçeset eksperimentale të kërkimit të inovacionit ndonjëherë mund të çojnë në një rrugë pa krye që do të vërtetojnë si rrjedhim se janë të paqëndrueshme.

"Inovacioni social dhe rrjetet bashkëpunuese duhet të futen plotësisht në përdorim me qëllim që të nxitin pjesëmarrjen nga publiku dhe shoqëria civile në përgjithësi në hartimin dhe menaxhimin e politikave të BR, me anë të projekteve të përbashkëta që forcojnë më shumë demokracinë." (EESC, 2016, p. C13/104)

Në një rishikim të Manualit Ndërkombëtar të Inovacionit Social, Gordon Shockley fillon me pretendimin e guximshëm se "janë zhvilluar dy literatura në inovacionin social" (2015, p. 152): një e vendosur në "studimet anglo-amerikane të sipërmarrjes" dhe tjetra në "Ekonomitë sociale euro-kanadeze". Ne mund të kuptojmë këtë pretendim nën dritën e narrativës historike: kategoria "AngloAmerikane" në thelb i referohet literaturës anglofone bazuar në shkencat e menaxhimit inovativ dhe organizativ të biznesit, duke pësuar zhvillim qysh prej viteve 1980 (Drucker 1987) por duke arritur përparim të veçantë në dekadën e fundit si përgjigje ndaj tërheqjes së përshpejtuar të mirëqënies e ndjekur nga kriza financiare globale, ndërsa literatura "Euro-Kanadeze" është më e ndryshme (si nga ana linguistike ashtu dhe teorike), e rrënjosur në idealet emancipuese të lëvizjeve sociale kontinentale dhe e zhvilluar fort me anë të metodave të reja dhe zhvillimit të fqinjësisë që doli në pah në fund të viteve 70 dhe në fillim të viteve 80.

Inovacioni social nuk është i reduktueshëm vetëm në një fushë përpjekjesh dhe as një sektor i veçantë i ekonomisë. Është një mënyrë e të kuptuarit të një game të gjerë aktivitetesh dhe praktikash të orientuara në adresimin e problemeve sociale ose përmbushjen e nevojave njerëzore.

Inovacioni social nuk ndan mjetet nga qëllimet, por i trajton nevojat dhe problemet si të pandara nga lidhjet sociale. Prandaj, ai përfshin lidhjet që ndryshojnë me anë të përshtatjes së praktikave të reja sociale, sistemimeve institucionale dhe/ose formave të pjesëmarrjes.

Si rrjedhim, efektet e inovacionit social shtrihet përtej përmbushjes së menjëhershme të nevojave. Për pjesën më të madhe të autorëve, ka një aspekt normativ të përkufizimit të inovacionit social, në faktin se ka efekte që në mënyra të ndryshme, përmirësojë shoqërinë së fundi, inovacioni social përmirëson mundësitë afatgjata për individë dhe/ose komunitete, ose prodhon mjete më efikase, efektive ose të qëndrueshme për shoqërinë në sfidat e saj.

KAPITULLI 6

6.1 Prona intelektuale si një avantazh konkurrues

6.1.1 Roli i pronës intelektuale si një aset intelektual

Prona intelektuale i referohet mbrojtjes së produkteve të kreativitetit njerëzor që përfshin "origjinalitetin e produkteve të reja, konfidencialitetin e njohurive dhe dallueshmërinë e emrave, markave" (Spoor & Fisher 2001). Të drejtat e pronës intelektuale janë mekanizma ligjorë që mbrojnë krijimet të cilat kanë vlera tregtare, si shpikjet. Ato u japin të drejta ekskluzive krijuesve për të mbrojtur aksesin dhe përdorimin e pronës së tyre nga përdorimi i paautorizuar nga palë të treta.

Të drejtat e pronës intelektuale shërbejnë për të mbrojtur investimet (shpesh të mëdha dhe me risk të lartë) e kompanive inovative dhe kreative ndaj imituesve potencialë dhe të sigurojnë stimuj të rëndësishëm për të marrë përsipër investime të tilla.

Të drejtat e pronës intelektuale formale janë një mekanizëm politikash që kanë për qëllim mbrojtjen e inovatorëve ndaj konkurrentëve imitues për aq gjatë sa ata të marrin fitime mjaftueshëm për të mbuluar kostot e inovacionit, ndërkohë që nxiten inovuesit të bëjnë të ditur njohuritë e tyre të sapo përftuara të disponueshme për publikun që edhe të tjerët t'i përdorin ato. Për më

tepër, duke qënë aset i paprekshëm, prona intelektuale në parim mund të shitet ose liçencohet ashtu si dhe asetet e tjera. Në këtë mënyrë, prona intelektuale fuqizon një treg për inovacione, gjë që është domethënëse sepse shpikësit e shkëlqyer nuk janë gjithnjë sipërmarrës të shkëlqyer dhe e kundërta. Tregjet për inovacione mundësojnë shpikësit dhe sipërmarrësit të përshtatin talentet e tyre për të sjellë me sukses inovacionet në treg.
Në këtë drejtim, mbrojtja dhe fuqizimi efikas i pronës intelektuale mund të shihet si kompensim midis inovatorëve dhe shoqërisë: një inovator i cili, në proçesin e marrjes së mbrojtjes së pronës intelektuale, zbulon në shoqëri elementët kritikë të inovacionit të tij, duhet të besojë se të drejtat e tij ekskluzive mund të fuqizohen. Ndryshe, inovatori do të zbulojë informacion kritik për imituesit potencialë dhe palët e treta, por këto palë të treta mund ta përdorin këtë informacion pa lejë dhe pa kompensuar inovatorin.
Prona intelektuale ndan shumë nga karakteristikat e lidhura me pronën reale dhe personale. Psh, prona intelektuale është një aset dhe si e tillë mund të blihet, shitet, liçencohet, shkëmbehet ose të jepet falas si çdo pronë tjetër. Për më tepër, pronari i pronës intelektuale ka të drejtë të parandalojë përdorimin ose shitjen e paautorizuar të pronës. Dallimi më i dukshëm midis pronës intelektuale dhe formave të tjera të pronës, është se prona intelektuale është e paprekshme. Pra, ajo nuk mund të përcaktohet ose identifikohet nga parametrat e vet fizikë. Si rrjedhim, prona intelektuale duhet të shprehet në mënyra të dallueshme për të qënë e mbrojtshme.

6.1.2 Krijimi i pronës intelektuale

Revolucioni i vazhdueshëm në teknologjinë e informacionit dhe komunikimit ka reduktuar ndjeshëm kostot e krijimit, përpunimit dhe transmetimit të njohurive, si brenda dhe jashtë vendit. Hapi i inovacionit është përshpejtuar në mënyrë domethënëse. Këto zhvillime, të integrimit ekonomik ndërkombëtar dhe inovacioni më i

shpejtë, krijojnë sfida të reja për regjimin dhe politikat e pronës intelektuale.

Për të qënë konkurrues në ekonominë e globalizuar, shtetet anëtare të UNECE duhet të ruajnë, përshtatin dhe krijojnë kuadro institucionale ligjore që çojnë në krijimin e njohurive dhe komercializimin e tyre. Të drejtat e pronës intelektuale kanë një rol të rëndësishëm për të luajtur në këtë drejtim.

Në të njëjtën kohë, si vetë proçesi i inovacionit, ashtu dhe aktivitetet e prodhimit të firmës po globalizohen me shpejtësi. Kjo ngre sfida nëlidhje me menaxhimin, mbrojtjen dhe fuqizimin e të drejtave të pronës intelektuale përtej kufijve.

Përtej dizenjimit të kuadrit ligjor, prona intelektuale mund të kontribuojë me efikasitet në zhvillimin ekonomik me bazë njohuritë vetëm nëse grupet e intetesit në proçesin e inovacionit kanë kapacitetin për të përdorur optimalisht sistemin e pronës intelektuale. Edhe në ekonomitë lider inovative të rajonit të UNECE, gjithnjë e më shumë kërkimi tregon se jo të gjithë grupet e interesit e kanë këtë kapacitet. Proçesi i inovacionit dmth, proçesi i kthimit të shpikjeve dhe formave të tjera të njohurive të reja në proçese prodhimi, produkte ose shërbime të cilat janë të suksesshme nga ana komerciale dhe gjenerojnë vende të reja pune dhe rritje ekonomike, është larg nga të qënit automatik. Është i mbushur me risqe biznesi dhe kërkon vazhdimisht investime masive kapitali gjatë periudhave të gjata kohore.

Ka një sërë mënyrash për të shfrytëzuar rezultatet e kërkimit, disa prej të cilave janë thjeshtuar si më poshtë:

- Zhvillimi, patentimi dhe komercializimi i një teknologjie së bashku me një partner industrial;
- Zhvillimi dhe patentimi i një teknologjie për liçencimin e një partneri industrial i cili më pas do të komercializojë teknologjinë;
- Zhvillimi dhe patentimi i një teknologjie të ndjekur nga formimi i një kompanie për të zhvilluar idenë për ta hedhur në treg;

Për të qënë e patentueshme, një shpikje duhet të jetë e re, unike, e dobishme. Një kërkesë për proçesin e patentimit është që shpikja duhet të jetë në gjendje të bëjë disa aplikime praktike. Kjo thekson rëndësinë që sistemi i patentës vendos mbi dobinë. Dikush mund të thotë se një patentë është një kontratë midis shoqërisë si një e tërë dhe një shpikësi individual. Sipas termave të kësaj kontrate sociale, shpikësit i jepet e drejta ekskluzive e parandalimit të të tjerëve në prodhimin, përdorimin, shitjen e një shpikjeje të patentuar për një periudhë të caktuar kohe në këmbim të zbulimit të detajeve të shpikjes në publik nga ana e shpikësit. Pra, sistemet e patentës nxitin zbulimin e informacionit në publik duke shpërblyer një shpikës për përpjekjet e tij/e saj.

6.1.3 Mbrojtja dhe vlerësimi i të drejtave të pronës intelektuale

Për të përftuar njohuri nga burime të ndryshme, organizatat duhet të mbrojnë pronën e vet intelektuale dhe patentat janë proçesi me anën e të cilit ndodh kjo mbrojtje. Patentat janë të drejtat ligjore për konceptet dhe idetë; ato duhet të aplikohen në çdo shtet. Ato duhet të jenë ide të reja dhe teknikisht duhet të mos jenë diskutuar me askënd perveç se me zhvilluesit. Ndërkohë që mbrojtja e patentës është një mënyrë e rëndësishme me anë të të cilës mbrohet njohuria, ia vlen të mbahet mend se një patentë është njohuri e kodifikuar. Njohuria e kodifikuar është e thjeshtë për t'u gjetur; sa më e lehtë gjetja e saj, aq më i lehtë transferimi. Teknologjia Tacit e cila mbahet brenda kokave të njerëzve është më e lehta për t'u mbrojtur nga kopjimi dhe mund të jetë e preferueshme të qartësohet mbrojtja e patentës sidomos aty ku teknologjia është zhvilluar së brendshmi. Për të mbrojtur veten ndaj konkurrentëve imitues, inovatorët mund të përpiqen të mbajnë sekret elementët kritikë të inovacioneve të tyre, ose të qëndrojnë një hap përpara konkurrencës duke futur vazhdimisht produkte të përmirësuara.

Prona intelektuale është një klasifikim i specializuar i aseteve të paprekshme që janë krijuar nga intelekti njerëzor dhe/ose aktiviteti frymëzues dhe mund të gëzojë njohje dhe mbrojtje të veçantë ligjore. Patentat, markat tregtare, dizenjot dhe të drejtat e autorit janë shembuj pronash intelektuale të mbrojtura nga të drejtat e pronësisë intelektuale.
Sistemet e mirë-hartuara të të drejtave të pronës intelektuale u japin të drejta ekskluzive të përkohshme shpikësve dhe rritin mundësitë e tyre për të siguruar investime themelore që të nevojshme për gjenerimin e inovacioneve dhe për t'i sjellë ato në treg. Sistemet e të drejtës të pronës intelektuale duhet t'u mundësojnë inovatorëve të shesin, liçencojnë ose të japin të drejtat e inovacioneve të tyre tek të tjerët, të cilët mund t'i shfrytëzojnë më mirë ato. Më fjalë të tjera, të drejtat e pronës intelektuale janë kërkesa kyç për asetet intelektuale që të dalin në treg. Sistemet e të drejtave të pronës intelektuale gjithashtu nxitin inovatorët të zbulojnë njohuritë e tyre me qëllim që inovatorët e së ardhmes të mbështeten në to, pra, duke ndihmuar përshpejtimin e normës së inovacionit.

Një sërë metodologjish përdoren në metodën sasiore, por në përgjithësi ato mund të klasifikohen në katër metoda:

1. Metoda e bazuar në kosto: Kjo metodë bazohet në parimin se ka një lidhje direkte midis kostove për zhvillimin e pronës intelektuale dhe vlerës së saj ekonomike.
2. Metoda e bazuar në treg: Metoda e vlerësimit të bazuar në treg bën llogaritjen e vlerës bazuar në transaksione të ngjashme tregu (psh, marrëveshje të ngjashme liçencash) të të drejtave të krahasueshme të pronës intelektuale. Duke qënë se shpesh aseti që vlerësohet është unik, krahasimi kryhet në termat e dobishmërisë, specifikimit teknik dhe pronës, duke marrë në konsideratë perceptimin e asetit nga tregu.
3. Metoda e bazuar në të ardhura: Kjo metodë bazohet në parimin se vlera e një aseti është themelore për fluksin e të ardhurave (të

pritshme) që ajo gjeneron. Pasi vlerësohen të ardhurat, rezultati zbritet nga një faktor i përshtatshëm zbritës me qëllim që ta përshtatë atë sipas rrethanave aktuale dhe për të përcaktuar vlerën aktuale të pronës intelektuale.

4. Metoda e bazuar në opsion: Ndryshe nga metodat e tjera, metodologjia e opsionit merr në konsideratë opsionin dhe mundësitë që lidhen me investimin. Ajo mbështetet në modelet e çmimeve të opsionit për të arritur një vlerësim të një aseti të caktuar të pronës intelektuale.

Gjatë viteve të fundit, vlerësimet e pronës intelektuale janë endur nëpër situata të larmishme biznesi, që përfshijnë:

- Vlerësimin e kandidatëve potencialë të bashkimeve dhe blerjeve;
- Identifikimin dhe prioritizimin e aseteve që nxitin vlerë;
- Forcimin e pozicioneve në negocimet për transferimin e teknologjisë;
- Marrjen e vendimeve të informuara financiare për mbajtjen, komercializimin dhe dhënien e pronës intelektuale;
- Vlerësimin e mundësive tregtare për fazat e hershme të Kërkim&Zhvillimit;
- Vlerësimin e përpjekjeve të Kërkim&Zhvillimit dhe dhënien prioritet të projekteve të kërkimit;
- Mbështetjen e një vlerësimi të kolateralit të borxhit.

6.1.4 Vlerësimi dhe shfrytëzimi i të drejtave të pronës intelektuale

Një regjim i hartuar mirë dhe funksion i pronës intelektuale nuk është një qëllim në vetvete, por një mjet në përmirësimin e kapacitetit inovativ dhe konkurrueshmërisë së ekonomisë. Hartuesit

e politikave duhet të sigurojnë se praktikat dhe politikat që synojnë përmirësimet në regjimin e pronës janë koherente dhe të integruara në përpjekje më të mëdha për të përmirësuar politikën, kuadrin ligjor dhe rregullator që mbështesin inovacionit dhe konkurrueshmërinë.

Është e rëndësishme sa herë që një organizatë "liçencon brenda" teknologjinë me qëllim që të fillojë një projekt të ri kërkimi, ose "liçencon jashtë" teknologjinë si pjesë e strategjisë së saj të komercializimit, ose përdor pronën intelektuale si kolateral për një hua, ose siguron financim në tregjet kapitale, ose bën donacion pronën intelektuale, ose në rastin më të keq të falimentimit e llogarit si humbje të ardhurash. "Paradoksi i vlerësimit" është që ndërkohë që shumë organizata janë të vetëdijshme për vlerën potenciale të pronës së tyre, ata vazhdojnë të lenë pas dore përcaktimin e vlerës me saktësi. Mbrojtja e patentës mund të kontribuojë vetëm në transaksionin e suksesshëm nëse prona intelektuale vlerësohet me një sy në treg, me një çmim real. Si investitorët publikë ashtu dhe ata privatë në Kërkim&Zhvillim duan të fitojnë nga vlerësimi më sistematik i kapitalit të paprekshëm. Opsionet e politikave dhe instrumentat praktikë optimizojnë portofolin e tyre të pronës intelektuale dhe rritin kthimin e tyre me vlerësime më reale. Kjo u mundëson firmave potencialin për të kapur një pjesë më të madhe tregu me anë të një çmimi më të mirë, segmente me njohuri intensive që vlerësojnë me efikasitet asete të paprekshme. Vlera e patentave duhet të vlerësohet si një parakusht për investim nga palë të treta.

Një vlerësim i pronës intelektuale do të ndihmojë në marrjen e vendimeve të informuara që lidhen me bashkërendimin e zhvillimit apo marrjes së pronës intelektuale.

Në veçanti, është thelbësore të:

- Dihet cila është prona intelektuale e vlefshme (ndoshta brenda një portofoli të madh) dhe cila duhet të mbrohet plotësisht, dhe

cila është prona intelektuale pa ndonjë vlerë domethënëse që mund të shitet ose braktiset.

- Krijohet një fluks i ri dhe ndryshe të ardhurash, sidomos nga prona intelektuale pak të përdorura;
- Arrihen kosto totale më të ulta që lidhen me zhvillimin apo blerjen, mbrojtjen dhe përdorimin e pronës intelektuale;
- Krijohet një ndërgjegjësim më i madh midis stafit rreth domethënies së pronës intelektuale në lidhje me zbatueshmërinë financiare të organizatës;
- Krijohet një çmim real, nëse po negocioni një liçencë me një zhvillues të sektorit privat. Në këtë rast, vlera mund të përfaqësojë bazën rreth të cilës blerësi ose liçencuesi të negociojë çmimin final;
- Përdoret patenta për sigurimin e pronës intelektuale, nëse po mendoni për krijimin e një kompanie;
- Vendoset nëse do fillohet çështje për të mbrojtur një patentë;

Në thelb, ekzistojnë tre metodologji të disponueshme për vlerësimin e pronës intelektuale e cila është regjistruar ose është subjekt i mbrojtjes statutore të tilla si patenta, programe kompjuterike, baza të dhënash dhe marka tregtare.

1. E bazuar në treg: vlera e bazuar në treg përdor transaksione të ngjashme tregu si referencë për të përftuar një vlerë të krahasueshme tregu të pronës intelektuale. Baza e vlerës së tregut është supozimi se nëse prona e krahasueshme ka kapur një farë çmimi, atëherë prona që është subjekt do të krijojë një çmim të përafërt.
2. Bazuar në kosto: Metodologjia e bazuar në kosto synon të përcaktojë vlerën e pronës intelektuale duke përcaktuar koston aktuale historike të gjenerimit të pronës intelektuale ose koston zëvendësuese. Në rastin e fundit, vlerësimin përcaktohet nga

fakti se sa do kushtojë zëvendësimi ose ri-hartimi i mbrojtjes së pronës intelektuale.

3. Bazuar në të ardhura: Vlera e pronës intelektuale, sidomos një patentë, varet nga fluksi i ardhshëm i parashikuar i të ardhurave që do të vijnë nga shfrytëzimi i asaj patente. Kjo përfshin përcaktimin e kostos apo vlerës së kontribuar nga prona intelektuale dhe shpesh vlerësohet duke përcaktuar vëllimin e produktit të shitur dhe marxhinën e atij produkti për të përftuar të gjithë fitimin e bërë.

6.1.5 Modelet e komercializimit

Komercializimi mund të përcaktohet si proçesi i kthimit të një shpikjeve ose një krijimi në një produkt, shërbim apo proçes komercialisht të zbatueshëm.
Komercializimi mund të kërkojë kërkim dhe zhvillim shtesë, zhvillim produkti, prova klinike ose zhvillim teknikash për të rritur prodhimin përpara se të çohen në treg rezultatet e kërkimit. Kjo është e rëndësishmë sepse jo të gjithë investitorët ose krijuesit dëshirojnë ose kanë burimet, aftësitë dhe dëshirën për risk për të komercializuar shpikjet ose krijimet e tyre. Organizatat e kërkimit publik zakonisht hyjnë në këtë kategori.
Burimet e kërkuara. Kthimi i një ideje, koncepti apo dizenjo të re ose origjinale në një produkt të disponueshëm të dëshiruar në treg kërkon:

- Kohë;
- Fonde (personale ose të huazuara);
- Përpjekje kreative;
- Përpjekje inovative (personale, të punonjësve dhe bashkëpunëtorëve të jashtëm, partnerëve, këshilltarëve dhe konsulentëve);

- Këmbëngulje;
- Menaxhim i fokusuar në të gjithë proçesin nga ideja deri në treg;

Produktet duhet të marrin në konsideratë karakteristikat unike të tregut që lidhen me konceptin e biznesit dhe zbatimin e tij (Nerkar and Shane, 2003).

Kushtet e nevojshme për përftimin e një kthimi tregtar. Për të përftuar kthimet tregtare nga prona intelektuale, duhet të ekzistojnë një sërë kushtesh. Këto përfshijnë:

- Ekzistencën e një klienti ose aftësinë për të krijuar klientë; dhe
- Një organ që kontrollon prodhimin dhe shitjen e produkteve.

Për të hyrë në një transaksion të pronës intelektuale, një nga vlerësimet më të rëndësishme që bëhen lidhet jo vetëm me vlefshmërinë dhe disponueshmërinë e tregut të asetit, por edhe me kapacitetin për të mbrojtur dhe forcuar pronën intelektuale. Sapo ofrohet produkti i ri për shitje dhe nëse ai është rezulton i suksesshëm në treg, ka gjasa që konkurrentët do të përpiqen të bëjnë një produkt më të lirë me cilësi identike ose të ngjashme. Kjo mund të çojë në presione të papërshtatshme financiare, sidomos nëse organizata ose partnerët kanë bërë investime domethënëse në Kërkim&Zhvillim për të krijuar produktin. Ky është momenti ku, me qëllim që organizata të lulëzojë, është e rëndësishme që palët të kenë burimet e duhura për të fuqizuar me efikasitet të drejtat e pronës intelektuale.

KAPITULLI 7

7.1 Referenca bibliografike

- Basic Concepts of Innovation and Innovation Management by Manuel Lorenzo Hernández Head of Technology & Innovation, Ericsson Spain;
- Barriers to innovation in SMEs: An international comparison by Ana Silvia Cordeiroi and Dionisio Vieira;
- Business Strategies of SME's, Innovation Types and Factors Influencing Their Innovation: Burdur Model; Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT and Adnan KALKAN;
- Business Strategies of SME's, Innovation Types and Factors Influencing their Innovation: Albanian Case, Erjona Deshati, Department of Economics, Albanian University, Tirana, Albania;
- The SME in a Globalized Economy. Challenges of the Albania's SME in the Optic of Small Business Act, Eralda Xhafka, Department of Production and Management, Faculty of Mechanical Engineering;
- Competitive Advantage through Innovation Management – Analyzes and Results of the IHK-InnoMonitor 2015, Axel Faix, Jan-Philipp Büchler;
- Financing Innovations, Aleksandra Szulczewska-Remi;
- Innovation Policy in the Knowledge-Based Economy, Maryann P. Feldman, University of North Carolina at Chapel Hill | UNC · Department of Public Policy;
- Sources of Innovation, Jenny Daroch and Morgan P. Miles;
- A review of Innovation models, Professor Joe Tidd Professor of Technology Innovation and Management and Deputy Director, Science and Technology Policy Research Unit, University of Sussex;
- Understanding Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Process Manifest by Tim Edwards, Rick Delbridge, Max Munday, Cardiff University | CU · Cardiff Business School;

- Promoting Innovation on established SMEs, Policy Note, 2018 SME Ministerial Conference, OECD 2018;
- The impact of innovation in SMEs performance, original scientific paper by Lura Rexhepi, PhD student, Faculty of Economics, University of Prishtina, Prishtine, Kosovë;
- Summary of innovation models on a company level – Creating a framework for an innovation model that will increase a company's innovation activity, M.Sc. Stefanovska Ceravolo; Prof. PhD. Polenakovikj , Prof. PhD Dzidrov; Faculty of Mechanical Engineering – University "Goce Delcev" in Stip, Republic of Macedonia Faculty of Mechanical Engineering – University "Ss.Cyril and Methodius" in Skopje, Republic of Macedonia;
- Innovation management techniques and tools: Its impact on firm innovation performance
February 2018, International Journal of Innovation Management, Authors: Jose Albors, Juan Ignacio Igartua-Lopez, Piero Signes A.
- Title: Innovations and new technology - what is the role of research? Implications for public policy Author: Lennart Elg – VINNOVA;
- Project №: 2014-1-BG01-KA202-001634: Towards a More Innovative Workplace;
- Creativity and innovation: Skills for the 21st Century, Tatiana de Cassia and Solange Muglia;
- New Product Development, by John R. Hauser, MIT and Ely Dahan;
- Research of the new product development process, Irēna Silineviča, Maris Igavens, Liene Amantova-Salmane;
- Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy, by Mihaela Diaconu;
- Challenges in networked innovation, by Christiane Maurer and Rianne Valkenburg, The Hague University of applied sciences;
- Clusters of Entrepreneurship and Innovation, by Aaron Chatterji, Edward Glaeser, William Kerr;
- Knowledge economy and innovation. EBRD;

- Innovation Networks, by Petra Ahrweiler and Mark Keane;
- Social Innovation as a Trigger for Transformations - The Role of Research, European Commission Directorate-General for Research and Innovation;
- Intellectual Property Commercialization. United Nations Economic Commission for Europe;
- Intellectual property rights as a strategic tool for achieving competitive advantage by Safaricom Kenya Limited Frederick Otieno Odongo;

https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/content/financing-innovation/index.html