



REPUBLIKA E SHqipëRIE  
MINISTRIA E FINANCAVE  
DHE EKONOMISË

# RAPORT 12-MUJOR

Për “Kapitalin Human, Inovacionin  
dhe Sipërmarrjen”, kontrata Nr. 519/2



Përgatitur nga:

**EXINN Technology Center**

Tiranë, Korrik 2018

Ky publikim është një raport hulumtues për qëllime këshilluese, studimore dhe shkencore i prodhuar nga **EXINN Technology Center**. Ka si qëllim të sigurojë mbështetje praktike dhe shkencore të bazuar mbi evidenca për Ministrinë në procesin e politikbërjes në fushën e kapitalit human, inovacionit dhe sipërmarrjes. Krijimtaria shkencore e shprehur në këtë raport nuk nënkupton pozicionimin e politikbërjes së Ministrisë. As Ministria dhe as ndonjë person tjetër i lidhur me Ministrinë nuk mban përgjegjësi për atë çka është publikuar në këtë raport. Çdo konkluzion dhe rekomandim është dhe mbeten ato të këshilltarit dhe botuesit të këtij raporti.

Informacion Kontakti:

**Endri Bahja** -Administrator

**Andrea Papa** -Këshilltar-Dizajn Mendues për Inovacionin, Kapitalin Intelektual dhe Sipërmarrjen

**EXINN Technology Center**

**Adresa:** Rr: Andon Zako Çajupi, Zayed Business Center, Tirana, Albania

Tel.: +355 676004001 Tel.:+355 68 337 0083

Email: [ceo@exinntech.com](mailto:ceo@exinntech.com) ; [info@exinntech.com](mailto:info@exinntech.com)

**EXINN Innovation Factory**

<http://innofactory.exinntech.com>

**ISBN:** 978-1721880034

**Doi:** 10.5281/zenodo.1297071

**Shqipëri:** *Publikim i EXINN Technology Center 2018 © Tiranë, Shqipëri, 2018*

Ripërdorimi i këtij materiali është i autorizueshëm me kusht që burimi dhe të drejtat e autorit të njihen. Leja për (ri)përdorim duhet të merret direkt nga mbajtësit e të drejtave të këtij materiali.

Si të citohet ky raport: EXINN Technology Center (ed.), *Raporti 12 Mujor për “Kapitalin Human, Inovacionin dhe Sipërmarrjen”* Publikim i EXINN Technology Center 2018, **ISBN:** 978-1721880034; **Doi:** 10.5281/zenodo.1297071

**Raporti 12 Mujor për “Kapitalin Human, Inovacionin dhe Sipërmarrjen”**

Ky raport paraqet një panoramë të ekosistemit duke trajtuar sfidat dhe potencialet emergjente të kapitalit human, inovacionit dhe sipërmarrjes. Gjithashtu paraqet metodologji dhe rekomandime që vijnë në mbështetje të axhendës shtetërore të inovacionit për transformimin ekonomik të vendit.

## Rreth Autorëve

**Andrea Papa** është Themeluesi dhe Drejtori i Inovacionit në *EXINN Technology Center*. **Andrea** mund të kontaktohet në email tek [chairman@exinntech.com](mailto:chairman@exinntech.com)

**Endri Bahja** është Shefi Ekzekutiv/Administrator në *EXINN Technology Center*. **Endri** mund të kontaktohet në email tek [ceo@exinntech.com](mailto:ceo@exinntech.com)

## Kontribuesit

**Ilir Çekiri (MBA)**. Administrator i **Fakultetit të Ekonomisë**, në *Institutin Kanadez të Teknologjisë*, Tiranë. Ish Kancelar i *Institutit Kanadez të Teknologjisë*, Tiranë.

**Prof.Asoc Elvin Meka**. Ish ZV. Rektor në *Universitetin Europian të Tiranës*. Aktualisht Administrator i *Kolegjit Universitar 'LUARASI'*, Tiranë.

**Dr. Linda Luarasi**. Pedagoge në fushën e bioteknologjisë pranë *Fakultetit të Shkencave të Natyrës*, në *Universitetin e Tiranës*.

**Dr. Marsela Luarasi**. Pedagoge në fushën e ekonomisë pranë *Fakultetit të Shkencave Pyjore*, në *Universitetin Bujqësor të Tiranës*.

**Matthew Elton**. Themeluesi, Shefi Ekzekutiv dhe ekspert ndërkombëtar i teknologjisë financiare dhe rregullatore në *Finnolux S.r.l*, Luksemburg.

**Dr. Nick Meijer**. Themelues dhe konsulent i strategjisë së eksporteve në *Meijer & Associates B.V*, Breda, Mbretëria e Vendeve të Ulëta (Hollandë).

**Igor Zgonc (MSC)**. Themeluesi dhe Shefi Ekzekutiv i *Silver Bullet Risk d.o.o*, Ljubljana, Slloveni.

**Božo Recko**. Ekspert i menaxhimit të riskut pranë *Silver Bullet Risk d.o.o*, Lubjanë, Slloveni.

**Dr. Altin Uka**. Ekspert i pavarur i menaxhimit të riskut dhe qeverisjes së korporatave.

**Dr. Filip Ruxho**. Themeluesi, Shefi Ekzekutiv i *Akademisë Shqiptare të Shitjeve* dhe ekspert i strategjisë së shitjeve.

**Elona Farka (LLM)**. Drejtore e Pronësisë Intelektuale pranë *EXINN Technology Center*.

**Geiv Tomço**. Shefi i Teknologjisë pranë *EXINN Technology Center*.

**Xhuliano Shkoza (MSC)**. Shefi i Inteligjencës pranë *EXINN Technology Center*.

## Mirënjohje

Autorët dëshirojnë të falenderojnë stafin e Ministrisë së Financave dhe Ekonomisë si dhe Agjencitë vartëse të kësaj ministrie për ndihmën e tyre në realizimin e përmbushjes në kohë të objektivave dhe detyrimeve të këtij raporti përfundimtar. Një falenderim dhe mirënjohje e veçantë shkon dhe për kontribuesit e këtij raporti të cilët me përkushtim maksimal, rrjetëzim dhe dije dhanë mbështetjen e tyre në përpunimin e këtij raporti.

**EXINN Technology Center** është kompani konsulence kërkimore zhvillimore për kapitalin human, pronësinë intelektuale, inovacionin dhe sipërmarrjen. Ne bashkëpunojmë me klientë dhe partnerë nga të gjithë sektorët si publik dhe privat, për të identifikuar mundësitë më me vlerë për ta, për të adresuar sfidat e tyre më kritike, si dhe për të transformuar biznesin dhe organizatën e tyre. Qasja jonë e kuruar kombinon analizën e thellë në dinamikën e brendshme të organizatave dhe tregjeve me bashkëpunimin e ngushtë në të gjitha nivelet e organizatës. Kjo qasje siguron një avantazh konkurrues të qëndrueshëm për klientët tanë, ndërtim organizatash më të afta dhe gjithashtu rezultate më të qëndrueshme në kohë.

**Kjo faqe është lënë qëllimisht bosh**

*Kemi hyrë në epokën e tretë të **Ekonomisë Blu** ku ‘martesa’ e shkencës me inovacionin dhe sipërmarrjen ka krijuar një model të ri biznesi që po transformon tërësisht shoqërinë.*

**Prof. Klaus Schwab**

**President i Forumit Ekonomik Botëror**

## Raport 12 Mujor për Kontratën No. 519/2

Drejtuar: **Ministrisë së Financave dhe Ekonomisë**  
Tiranë, Shqipëri

<i>Datë</i>	<i>Dorëzuar nga</i>	<i>Supervizor</i>
<b>25 Korrik, 2018</b>	<b>E. Bahja, Administrator</b> <b>A. Papa, Këshilltar,</b> <b>Dizajn-mendues</b>	<b>MINISTRIA E FINANCAVE DHE EKONOMISË</b>

## QËLLIMI I RAPORTIT

Ky raport përmbledh konkluzionet dhe rekomandimet 12-mujore që kompania konsulente **EXINN Technology Center** ka përmbledhur gjatë ushtrimit të funksionit të saj si këshilltare strategjike pranë **MZHETTS**.

Qëllimi i këtij raporti përmbledhës, është t'i ofrojë Ministrisë së Zhvillimit Ekonomik, Turizmit, Tregtisë dhe Sipërmarrjes (**MZHETTS**) një përmbledhje vlerësuese dhe analitike rekomandimesh në format dhe mënyrat më produktive të komunikimit, në funksion të strategjisë së Ministrisë për çështjet që lidhen me **Kapitalin Human, Inovacionin dhe Sipërmarrjen, sipas kontratës 519/2**.

## PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE

Gjatë periudhës 28 Janar 2017– 28 Janar 2018, subjekti i kontraktuar prej MZHETTS/MFE për çështjet që lidhen me kapitalin human, inovacionin dhe sipërmarrjen, është përqendruar kryesisht në hulumtimin, zhvillimin, dizajn-mendimin dhe dhënien e rekomandimeve strategjike që lidhen me përmirësimin e performancës së ministrisë, në aspektin e strategjisë produktive dhe funksionale.

Në mënyrë të përmbledhur po paraqesim në pika disa qasje kyçe të shkëputura nga kapitujt bazë të kapitalit human, inovacionit, dhe sipërmarrjes, të cilat do t'i ndeshni të trajtuara më gjerë në kapitujt pasardhës të këtij raporti final, siç janë:

1. Niveli i zhvillimit të burimeve njerëzore, si faktori kyç që përcakton fuqinë ekonomike të vendit, me orientim drejt krijimit të një ekonomie Tech Ready Country.
2. Përmirësimi i infrastrukturës teknologjike në nivel Ndërmintor ose Mintor me

sistemet e reja inteligjente të menaxhimit të riskut, bazuar në filozofinë **“kush bën çfarë”**, për të siguruar riskun strategjik, riskun operacional, riskun financiar, risqet e emergjencës, reduktimin e humbjeve, rritjen e performancës së kapitalit human, rritjen e efikasitetit dhe produktivitetit, përmirësimin e operacioneve, si dhe reduktimin e kohës së shpenzuar, duke integruar sistemet e menaxhimit institucional CRM për një qeverisje institucionale inteligjente.

3. Çertifikimin e institucionit të MFE, si dhe entet e saj vartëse me standartin ISO 18901, si pjesë e procesit për rritjen e vlerës së asetit kombëtar “goodwill” dhe të rritjes së besueshmërisë përkundrejt sipërmarrjes, tregjeve dhe investitorëve të huaj. (ISO 18901, si një standart i domosdoshëm për sektorin qeverisës, i cili jep udhëzimet për zbatimin e standartit ISO 9001 në qeverisje qendrore dhe lokale).
4. Strategjia e Brandit Kombëtar dhe zhvillimi i tij, si një efekt në rritjen e imazhit të vendit, nxitjen dhe shtimin e vlerës së eksporteve Shqiptare në nivel kombëtar, rajonal dhe ndërkombëtar.
5. Përmirësimi i qasjes së politikave që lidhen me cilësinë e studimeve dhe rekomandimeve të duhura për projektet dhe shërbimet në fushën e turizmit dhe agroturizimit, me tendencë zhvillimin e turizmit terapeutik 365 ditë.
6. Krijimi i burimeve të reja të inovacionit: Fokusimi drejt aktiviteteve të rritjes ekonomike për të transformuar modelin ekonomik aktual drejt një modeli inovativ zhvillimi, me fokus rritjen e qëndrueshme afatgjatë, bazuar kryesisht në edukim dhe transferim teknologjike.
7. Krijimi i një terreni inovativ për një industri Agrobiznesi bashkëkohore dhe dixhitale, për të ndihmuar në sfidat serioze të modelit të ushqimit në Shqipëri, e gërshetuar me politikën e nxitjes së eksporteve të produkteve me vlerë të shtuar, organike dhe bio.
8. Rritja e konvergencës në inovacion, duke mbështetur bizneset e vogla dhe të mesme, për t'i kushtuar prioritet zhvillimit të sistemeve të tyre të brendshme të inovacionit.
9. Krijimi i *klasterave lokalë* dhe rajonale të aktiviteteve kreative dhe novatore, si hallkë thelbësore për rritjen e performancës kombëtare të inovacionit, për të përmirësuar metrikën e inovacionit.
10. Zhvillimi i zonave të lira ekonomike, si prioritet në krijimin e modeleve funksionale të mbështetjes së sipërmarrjes dhe biznesit, për prodhimin e produkteve dhe shërbimeve me vlerë të shtuar për tregun kombëtar, rajonal dhe global. Krijimi i infrastrukturës dhe kulturës në pjesën që lidhet me parqet teknologjike, parqet e kërkimit dhe inovacionit, zonat e lira ekonomike dhe industriale të zhvillimit, kombinuar me universitetet sipërmarrëse dhe qendrat specifike të edukimit të inovacionit.
11. Riqasja e modeleve PPP dhe përshtatja e modeleve të investimeve me nevojat e zhvillimit të sipërmarrjes publike dhe private, për të mundësuar angazhimin e



aktorëve me modele projektsh inovatore dhe bashkëkohore. Qasja drejt projekteve inovative të qëndrueshme që krijojnë vlerë të shtuar dhe jo kosto apo shpenzime shtesë.

12. Teknologjitë financiare dhe rregullatore Regtech, si një objektiv kryesor strategjik në nivel politikbërës, bazuar në qasjen Quadruple - Helix (Biznes – Akademi – Qeveri - EU), për të mundësuar që Shqipëria të bëhet avangarde në trendet e reja teknologjike, të mbështetura nga industria *blockchain*.
13. Revolucioni i 4-t Industrial dhe roli i Shqipërisë për identifikimin, dizenjimin, zhvillimin dhe implementimin e një ekonomie të bazuar në automatizim, me fokus trendet teknologjike si: FinTek, RegTek, EduTek, HumanTek, Robotek, Agrotek dhe Inteligjencë Artificiale.
14. E ardhmja tani. Parashikime, dhe qasje të zhvillimit planetar për inovacionin politik, ekonomik dhe teknologjik, si një guidë që ndihmon në projektimin e vizionit të zhvillimit dhe rrjetëzimit të ekonomisë Shqiptare drejt globalizimit të destinuar.

# TABELA E PËRMBAJTJES

<b>QËLLIMI I RAPORTIT</b> .....	<b>7</b>
<b>PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE</b> .....	<b>7</b>
<b>TABELA E PËRMBAJTJES</b> .....	<b>10</b>
<b>KAPITULLI 1: KAPITALI NJERËZOR</b> .....	<b>13</b>
<b>OBSERVIME PARAPRAKE</b> .....	<b>13</b>
1. BURIMET NJERËZORE.....	14
2. HYRJE.....	15
3. MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE .....	16
4. QËLLIMI I MBNJ.....	18
5. BURIMET NJERËZORE STRATEGJIKE (BNJS) .....	18
6. PRAKTIKA E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE.....	18
7. FUNKSIONI I BNJ .....	19
8. ETIKA, SISTEMET DHE STRATEGJITË E BNJ .....	21
9. PERFORMANCA E BNJ.....	22
<b>MFE SI ORGANIZATË E PERFORMANCËS SË LARTË</b> .....	<b>23</b>
1. Udhëheqësia .....	25
2. Dizajni i Organizatës .....	26
3. Njerëzit - Menaxhimi i Kapitali Njerëzor .....	27
4. Menaxhimi i Ndryshimit .....	28
5. Kultura dhe Angazhimi.....	28
<b>KONKLUZIONE</b> .....	<b>29</b>
<b>REKOMANDIMET</b> .....	<b>30</b>
<b>KALENDARI AKTIVITETEVE</b> .....	<b>31</b>
<b>KAPITULLI 2 - INOVACIONI</b> .....	<b>32</b>
<b>OBSERVIME PARAPRAKE</b> .....	<b>32</b>
<b>INOVACIONI NË SHQIPËRI</b> .....	<b>33</b>
1. DIMENSIONET E MENAXHIMIT TË INOVACIONIT BRENDA ORGANIZATËS .....	35
2. NEVOJA PËR INOVACIONIN INSTITUCIONAL.....	36
3. STRUKTURAT E INOVACIONIT .....	37
4. REKOMANDIMET.....	37
<b>“SURVEY” PËR AUDITIN E INOVACIONIT STRATEGJIK</b> .....	<b>37</b>
<b>REKOMANDIME AFAT-SHKURTRA</b> .....	<b>38</b>
<b>REKOMANDIME AFAT-MESME</b> .....	<b>40</b>
<b>KALENDARI I AKTIVITETEVE</b> .....	<b>41</b>

<b>KAPITULLI 3: INOVACIONI TEKNOLOGJIK.....</b>	<b>43</b>
<b>OBSERVIME PARAPRAKE.....</b>	<b>43</b>
<b>SISTEMI I MENAXHIMIT TË RISKUT QEVERISËS.....</b>	<b>44</b>
TEKNOLOGJIA FINANCIARE DHE RREGULLATORE .....	47
TEKNOLOGJIA “BLOCKCHAIN” NË SEKTORIN “FINTEK”.....	50
EKOSISTEMET “FINTEK” NË BOTË.....	50
SKEMA E REKOMANDUAR PËR NJË PLAN VEPRIMI KOMBËTAR.....	53
<b>TEKNOLOGJIA RREGULLATORE - “REGTEK” .....</b>	<b>54</b>
KU FUNKSIONON MË MIRË REGTEK-U? .....	54
ÇFARË MUND TË BËHET?.....	55
<b>“FINTEK” DHE “REGTEK” NË SHQIPËRI .....</b>	<b>55</b>
Faktorët kyç të suksesit për “FinTek-un” dhe “RegTek-un” në Shqipëri.....	56
<b>NEVOJA PËR NJË VIZION SEKTORIAL “FINTEK” DHE “REGTEK” .....</b>	<b>57</b>
Rekomandimet Afat-gjata dhe Afat-shkurtra .....	57
<b>KONKLuzion.....</b>	<b>60</b>
<b>KAPITULLI 4 - SIPËRMARRJA.....</b>	<b>61</b>
<b>OBSERVIME PARAPRAKE.....</b>	<b>61</b>
<b>SIPËRMARRJET INOVATIVE SI NJË SFIDË E PAEVITUESHME E ZHVILLIMIT.....</b>	<b>62</b>
Qasja.....	62
Procesi i konsultimit .....	62
Vizioni .....	63
Përcaktimi i Sipërmarrësit .....	63
Prioritetet për përshpejtimin e sipërmarrjes.....	64
Arritja e prioriteteve.....	64
Segmentimi i Tregut .....	65
<b>MENAXHIMI I RISKUT NË SIPËRMARRJE DHE QEVERISJE .....</b>	<b>68</b>
<b>AKSESI NË FINANCË .....</b>	<b>69</b>
<b>TREGU I OBLIGACIONEVE .....</b>	<b>69</b>
<b>SISTEMI I MENAXHIMIT TË CILËSISË.....</b>	<b>70</b>
<b>PROGRAMI “MJESHTRAT E EKSPORTEVE” (MASTERS OF EXPORTS).....</b>	<b>71</b>
<b>BRANDI KOMBËTAR SHQIPTAR - BRAND ALBANIA.....</b>	<b>72</b>
<b>BRANDI I TURIZMIT SHQIPTAR – 365 ECO ALBANIA.....</b>	<b>75</b>
<b>TEDA ALBANIA.....</b>	<b>76</b>
<i>Kjo faqe ëshë lënë qëllimisht bosh.....</i>	<i>78</i>
<b>KAPITULLI 5 - REVOLUCIONI I 4-RT INDUSTRIAL, PARASHIKIME &amp; QASJE.....</b>	<b>79</b>

<b>HYRJE.....</b>	<b>79</b>
<b>EDUKIMI .....</b>	<b>79</b>
<b>INOVACIONI .....</b>	<b>80</b>
<b>DIJA KOLEKTIVE .....</b>	<b>81</b>
<b>INTELIJENCA E GJËRAVE.....</b>	<b>81</b>
<b>ROBO-FINANCAT .....</b>	<b>82</b>
<b>SHËNDETI-TEKNO .....</b>	<b>83</b>
<b>USHQIMI.....</b>	<b>83</b>
<b>ENERGJIA &amp; TRANSPORTI.....</b>	<b>84</b>
<b>KONKLuzion.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEKSI I .....</b>	<b>86</b>
1. Pyetje rreth inovacionit të aplikuar .....	86
2. Pyetje në lidhje me produktet .....	87
3. Pyetje në lidhje me marketingun.....	87
4. Pyetje në lidhje me eksperiencën.....	88
5. Pyetje që lidhen me angazhimin e klientit.....	88
6. Pyetje në lidhje me procesin.....	89
7. Pyetje në lidhje me organizimin .....	91
8. Pyetje lidhur me të mësuarit dhe kulturën.....	92
<b>ANEKSI II.....</b>	<b>94</b>
<b>LITERATURA E VENDIT:.....</b>	<b>94</b>
<b>LITERATURA E HUAJ .....</b>	<b>94</b>

## KAPITULLI 1: KAPITALI NJERËZOR

### OBSERVIME PARAPRAKE

MFE (ish-MZHETTS) aktualisht përfshin në fushën e veprimtarisë së saj një “puzzle” mjaft të zgjeruar politikash dhe shërbimesh, të cilat lidhen ngushtë me ritmin e zhvillimit dhe implementimit të programit qeverisës.

Në këtë aspekt, vlen të përmendet që një ekosistem kaq i gjerë shërbimesh, përfshin në organizmin e tij burime njerëzore me “background-e” dhe eksperiencë diverse, gjë e cila kërkon më shumë kohë, sinkronizim dhe rjetëzim. Niveli i zhvillimit të burimeve njerëzore janë faktori kyç që përcaktojnë fuqinë ekonomike të një vendi, institucioni etj.

Në botën e sotme moderne, sjellja me etikë, komunikimi, gjuhët e huaja dhe niveli i zotërimit të teknologjisë, konsiderohen faktorë elementarë në biografinë e një nënpunësi publik; teksa ekspertiza, eksperiencia, inteligjenca dhe kreativiteti janë aftësitë që tashmë po përcaktojnë fatin e zhvillimit ekonomik të çdo organizate publike dhe private në botë.

Duket që tranzicioni i kalimit nga një sistem me filozofi dhe qasje të shekullit të 20-të, në një sistem që kërkon qasje “post-Millennium”, po merr kohën e saj të maturimit dhe zëvendësimit të brezave. Nga ana tjetër, administrata publike shqiptare ndeshet me faktin që transferimi i njohurive dhe eksperiencës nga brezat e vjetër tek brezat e rinj, të jetë ende me qasje burokratike dhe autoritare.

Mund të themi se ndodhemi në një fazë zhvillimi ku administrata publike shfaq një profil hibrid, me tendencë për të ndryshuar konceptin dhe përmirësuar qasjen dhe shërbimet, në funksion të sipërmarrjes vendase dhe asaj të huaj. Duke parë hartën 27-vjeçare të tranzicionit, në total vërejmë se indeksi i progresit të 4-vjeçarit të fundit, po sjell një qasje të re të modelit të funksionimit të burimeve njerëzore.

Influenca e kulturës së “Leadership-it” po tregon se mund të ndryshojmë mendime, qasje, zakone, si shërbyes publikë. Shumë shërbime publike janë dixhitalizuar dhe revolucioni po ndodh. Jemi në fazën që duhet të “shpikim” sistemin tonë të zhvillimit të burimeve njerëzore, bazuar mbi avantazhin e një populli me përqindje të lartë rinie.

Jemi pikërisht në fazën që mund ta hibridizojmë sa më shumë marrëdhënien teknologji-burime njerëzore, për të siguruar qëndrueshmëri afatgjatë të menaxhimit të riskut.

Nëse zgjidhim ekuacionin e sistemit “kush bën çfarë” dhe “kush mund ta bëjë më mirë”, atëherë kemi dizenuar modelin tonë teknologjik të zhvillimit. Në një realitet të tillë, edhe sistemi i DAP-it do të ishte i vetërregullueshëm, duke eliminuar krizën e gjykimit të faktorit njeri. Për të qenë në gjendje të dizenuosh strategjinë e zhvillimit të burimeve njerëzore, duhet të shikosh shumë larg. Sa më larg mundesh ta imagjinosh të ardhmen, aq më e thjeshtë do të jetë edhe zgjidhja e problemeve të së tashmes.

## 1. BURIMET NJERËZORE

Në kushtet aktuale të globalizimit dhe zhvillimeve teknologjike të revolucionit të 4-rt industrial, kjo pjesë hulumtuese e raportit, vjen të zbulojë një pasqyrë dhe një perspektivë të re të menaxhimit të burimeve njerëzore (M.B.Nj.)

Duke u mbështetur në bazat teorike të MBNJ, menaxhimin strategjik dhe sjelljen e organizimit të organizatave, qëllimet e MBNJ identifikohen në:

- Mbështetjen e organizatës në arritjen e Misionit dhe objektivave të saj, duke zhvilluar dhe zbatuar strategjitë e burimeve njerëzore, të integruara me strategjinë e organizatës.
- Kontributin e zhvillimit të një kulture të performancës së lartë.
- Sigurimin që organizata të përfshijë në operimin e saj njerëz të talentuar, të motivuar dhe të angazhuar.
- Krijimin e një marrëdhënieje pozitive bashkëpunimi midis menaxhimit dhe punonjësve, me një klimë besimi reciprok në të gjitha nivelet.
- Inkurajimin dhe zbatimin e një qasjeje bashkëkohore të etikës për menaxhimin e kapitalit njerëzor.

Që nga vitet 1990, termi Burime Njerëzore (BNJ) strategjike u bë më popullor, duke theksuar objektivin e përafrimit të politikave dhe praktikave më të mira të BNJ me interesat e organizatës në përgjithësi.

Megjithatë, sipas disa “kritikëve”, këto politika mund të rezultojnë në një mosbalancim në të gjitha rolet, kur BNJ vlerësohet midis termit “POPULL” dhe “Kapital Intelektual”.

Një sfidë e përhershme për BNJ është rëndësia e të treguarit se aplikimi i praktikave më të mira të BNJ, kontribuojnë në një performancë më të lartë organizative. Motivimi i BNJ vjen të provojë se BNJ, në vend që të konsiderohen si një kosto për organizatat, tashmë të shikohen si një strategji që “shton vlerën” për organizatat në të gjitha drejtimet, kur ato përkufizohen si “kapital njerëzor” dhe “kapital intelektual”. Pjesa më e madhe e hulumtimeve në këtë fushë, bazohen në premisën që praktikën e mira të zhvillimit të BNJ, konkludojnë në rritjen e motivimit dhe angazhimit të tyre, gjë e cila ndikon pozitivisht në produktivitetin, kreativitetin dhe performancën e organizatave bashkëkohore.

Hulumtimi dhe vrojtimi i praktikave kyçe të BNJ të identifikuar nga konsulenti i këtij raporti, u fokusuan kryesisht në:

- Zhvillimin e karrierës së BNJ dhe mundësive të tyre për zhvillim përshkallëzues;
- Mundësitë e trajnimit eficient të BNJ;
- Ndikimin e BNJ në efikasitetin e punës dhe në pritshmëritë e sfidave;
- Përfshirjen e BNJ në kreativitetin dhe komunikimin produktiv;

- Menaxhimin e performancës dhe proceseve të vlerësimit të BNJ;
- Bilancin jetë-punë e BNJ;

Megjithatë, ky hulumtim përsëri tenton të zbulojë se këto praktika të mira të BNJ nuk janë të mjaftueshme kur performanca e burimeve njerëzore është e varur dhe vlerësohet nga marrëdhënia e tyre me teknologjinë.

**Ajo që duket se vjen të bëjë një ndryshim më të madh në këtë hulumtim, është mënyra sesi burimet njerëzore të kohëve moderne, ftohen të punojnë të rrjetëzuar së bashku për të qenë produktivë dhe fleksibël, për të përmbushur sfidat e epokës së re të organizatave publike dhe private.**

Kjo teori mundësohet nga dy përbërës kryesorë - qasja ndaj menaxhimit të njerëzve, e parë në perspektivën e menaxherëve të linjës, dhe kultura organizative pozitive e mbështetur nga udhëheqja e fortë, me vlerë të bazuar në BNJ, me eksperiencë në menaxhim.

Në shumë organizata, BNJ përballen me sfida nga rolet e shumëfishta që kërkohet të përmbushen përkundrejt administratorëve, drejtuesve, partnerëve strategjik, sfidave, kujdesit të vlerave të organizatës, "ndërgjegjes" së organizatës, si dhe qeverisjes së saj. Pikërisht, arritja e ekuilibrit të duhur, varet nga investimi në dije dhe njohuri ndaj burimeve njerëzore, për të përmbushur kapacitetin e saj intelektual, por edhe në dëgjimin në mënyrë aktive të nevojave dhe shqetësimeve të menaxherëve dhe të gjithë stafit në përgjithësi. **Në fund të fundit, nuk ka një model të praktikës më të mirë të BNJ, por ka modele të mira, të cilat përshataten mbi bazën e kulturës dhe etikës së BNJ të çdo organizate në veçanti.** Funkzioni brenda secilës organizatë, ka gjithmonë nevojë për të rikonsideruar qasjen e saj, bazuar në një kuptim të thellë dhe të bazuar në dëshminë e misionit, vizionit, objektivave dhe kulturës së organizatës.

## 2. HYRJE

Menaxhimi i burimeve njerëzore (MBNJ) në vetvete shfaq ndërgjegjësimin e tyre mbi teorinë prapa konceptit për të siguruar një performancë kreative të vazhdueshme.

Në këtë aspekt, ky raport synon të sigurojë nga hulumtimi aktual një pasqyrë të shkurtër dhe të kuptueshme të evolucionit dhe menaxhimit të burimeve njerëzore (MBNJ) në këtë sektor prioritar. Raporti do të tentojë të shpjegojë origjinën e MBNJ, çështjet në lidhje me funksionet e BNJ, rolet dhe strategjitë e BNJ, duke trajtuar "debatin" e vazhdueshëm rreth saj për mënyrën sesi këto faktorë ndikojnë në performancën organizative të BNJ.

Raporti konkludon duke theksuar se praktikatat e mira të BNJ nuk janë të mjaftueshme në vetvete për të përmirësuar punonjës, angazhimin ose ndërtimin e produktivitetit në organizatë, nëse këto praktika nuk evoluojnë dhe përshtaten me kulturën e gjeneratave të reja njerëzore që pasojnë zëvendësimin e tyre. Kultura organizative, e cila ndikohet fuqimisht nga qasja e udhëheqjes dhe menaxhimit të organizatës, është po aq e rëndësishme sa vetë kultura e BNJ të organizatës.

### 3. MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE

Menaxhimi i Burimeve Njerëzore mbulon kryesisht shqetësimet qeverisëse të organizatës në të gjitha aspektet, duke mos u kufizuar në aspektin sesi njerëzit janë të punësuar dhe menaxhuar në organizata.

Termi MBNJ ka marrë kryesisht kuptim nga termi i menaxhimit të personelit, i cili është zhvilluar nga kulturat e mëparshme, duke përfshirë menaxhimin e punës dhe mirëqenies. Kryesisht pas viteve 1980, për shkak të globalizimit dhe ritmit të përshpejtuar të ndryshimit të shkaktuar nga zhvillimet teknologjike, një numër akademikësh filluan të mendonin për njerëzit në organizata nga një tjetër prespektivë.

Një kombinim i këtij mendimi u zhvillua në atë që u bë i njohur si *menaxhimi i burimeve njerëzore*. Kuadri konceptual i MBNJ dhe çështja se si të arrihet avantazhi konkurrues, filloi të bëhet shqetësimi dominues i menaxhimit strategjik. Hulumtimet zbulojnë se avantazhi konkurrues arrihet në qoftë se në një organizatë, burimet janë të vlefshme, të specializuara, kreative dhe të kushtueshme për t'u imituar nga konkurruesit.

Qasjet dhe iniciativat në lidhje me menaxhimin e BNJ, duhet të jenë në përputhje me strategjinë e përgjithshme të organizatës, si dhe të kontribuojnë në karakterin unik të organizatës, me qëllim që të mbështesin krijimin e avantazhit konkurrues të saj.

Nga ana tjetër, konceptit të menaxhimit të burimeve njerëzore i bashkëngjitet teoria e sjelljes së organizatës. Sjellja e Organizatës (SO) në vetveve tregon se si funksionojnë organizatat dhe se si njerëzit sillen në to. Me fjalë të tjera, (SO) reflekton sjelljen midis njeriut në organizimin e tij, dhe si kjo sjellje ndikon në performancën e organizatës. Fushat me interes për MBNJ, përfshirë dizajnin e organizatës, kulturën organizative dhe udhëheqjen, dhe të gjitha këto, i kanë rrënjët e tyre në sjelljen e organizates (SO). Megjithatë, më kritike për konceptin origjinal të MBNJ janë fushat e angazhimit dhe motivimit të punonjësve ose "përfshirja në gjithçka" e angazhimit të tyre.

Ka shumë përkufizime të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe shkallëve të ndryshme të kompleksitetit. Dy nga më të rëndësishmet mund të themi se janë:

- Menaxhimi i burimeve njerëzore është një qasje strategjike, e integruar dhe koherente e punësimit, për zhvillimin dhe mirëqenien e njerëzve që punojnë në organizata,

#### **Dhe,**

- Menaxhimi i burimeve njerëzore është proces, përmes së cilit menaxhimi ndërton fuqinë punëtore dhe përpiqet të krijojë shfaqjet dhe sjelljet njerëzore që organizata ka nevojë.

Këto përkufizime tregojnë disa nga karakteristikat kryesore të MBNJ, siç mund të jenë:

- Larmia e MBNJ: Është e vështirë të identifikohen karakteristika universale të MBNJ. Shumë modele që ekzistojnë dhe praktikojnë modele të ndryshme, variojnë nga



organizata në organizatë, por korrespondojnë me versionin konceptual të MBNJ vetëm në disa aspekte bazë.

- Natyra strategjike e MBNJ: Ndoshta, tipari më i rëndësishëm i MBNJ është rëndësia e bashkangjitur e integritimit strategjik. Kjo kërkon që planifikimi i burimeve njerëzore, të jetë në përputhje me planifikimin e organizimit në përgjithësi.
- Natyra e orientuar nga zotimi i angazhimit të burimeve njerëzore: Nocionet e reciprocitetit dhe përkushtimi i lartë ku duhet të mbështetet MBNJ.

Nëse të gjitha BNJ të përfshira në një organizatë, e perceptojnë veten të angazhuar në një përpjekje të ndërsjellë, ka të ngjarë të jenë më të përkushtuar për t'i kryer objektivat e tyre në një nivel më të lartë. Në këtë aspekt, qasjet e menaxhimit të BNJ duhen parë kryesisht nga këndvështrimet që:

- **Njerëzit dhe talentet e tyre, të konsideruara si “kapital njerëzor”:** Një nga mbështetjet origjinale akademike të MBNJ, është nocioni se njerëzit, aftësitë dhe përvojat e tyre kolektive, duhet të konsiderohen më tepër si një pasuri e vlefshme dhe burim i përparësisë konkurruese, sesa kosto.
- **Unitariste dhe jo-pluraliste, individualiste dhe jo-kolektive në qasjen e saj ndaj marrëdhënieve të punonjësve:** Teoria e MBNJ pretendon se punonjësit duhet të ndajnë të njëjtat interesa si punëdhënësit, si dhe thekson se rëndësia e marrëdhënies midis organizatës dhe punonjësve individualë, nuk mund të zërë vend vetëm në ndonjë grup ose staf përfaqësuesish të veçantë, por të shtrihet në të gjithë organizatën, për të gjithë punonjësit e saj.
- **MBNJ, si një aktivitet i udhëhequr nga menaxhimi:** Pavarësisht rritjes së numrit të menaxherëve të BNJ dhe madhësisë së Departamenteve të Burimeve Njerëzore, MBNJ paraqitet si një qendër e udhëhequr nga drejtimi, dhe aktiviteti strategjik që zhvillohet, e cila duhet të zotërohet dhe shpërndahet nga menaxhimi në tërësi, për të promovuar interesat e organizatës së tyre.

**Theksimi i nevojave të organizatës dhe qëllimeve dhe vlerave të biznesit:** Koncepti i MBNJ, bazohet në filozofinë e menaxhimit dhe orientimit të biznesit, ndërsa interesat e anëtarëve në organizata përgjithësisht njihen se janë në vartësi të organizatës. Megjithatë, në këtë segment, vlerësimi është që teoria e MBNJ duhet të evoluojë, në mënyrë që burimet njerëzore të mbështesin arritjen e objektivave të organizatës. Në veçanti, BNJ duhet të kenë respekt për interesat e të gjithë aktorëve, vlerave dhe standarteve që shoqëria pret të mbështesë në vendin e punës.

BNJ në vetvete janë kapitali i njohurive, eksepriencës, shkathtësive dhe energjive që ata përdorin në rolet e tyre të përditshme. Njerëzit përgjithësisht posedojnë burime intelektuale, ekspertizë, njohuri etj, të cilat përdoren në organizata për të prodhuar të mira materiale, në formën e produkteve dhe shërbimeve. Sfidat e ndryshimeve qëndron pikërisht në kuptimin

e thellë të BNj, si faktori kryesor që transformon jo vetëm organizatën, por edhe vetë mentalitetin dhe kulturën e tyre intelektuale.

#### 4. QËLLIMI I MBNJ

Qëllimi i menaxhimit të burimeve njerëzore është të konkludojë në produktivitetin e të gjithë zinxhirit të biznesit të organizatës, dhe kjo bëhet e mundur kur politikat diversifikohen në:

- Mbështetjen e organizatës në arritjen e objektivave të saj, duke zhvilluar dhe zbatuar strategjitë e burimeve njerëzore që janë integruar me strategjinë e biznesit;
- Kontributin e zhvillimit të një kulture të performancës së lartë;
- Sigurimin që organizata të ketë njerëz të talentuar, të aftë dhe të angazhuar;
- Krijimin e një marrëdhënieje pozitive punësimi midis menaxhimit dhe punonjësve, në një klimë besimi reciprok;
- Inkurajimin e zbatimit të një qasjeje etike për menaxhimin e BNJ dhe rritjen e produktivitetit të organizatës;

#### 5. BURIMET NJERËZORE STRATEGJIKE (BNJS)

Në organizatat që praktikojnë BNjS, kryesisht kemi ("përshtatje vertikale"), si dhe ("përshtatje horizontale"), që i referohet "ndërtimit të BNJ". Megjithatë, politikat e burimeve njerëzore duhet të jenë të integruara, ose në përputhje me njëra-tjetrën. Përshembull, nëse struktura e organizatës bazohet në punën e ekipit, siç është shpesh rasti në sektorin publik ose organizatat vullnetare, paga individuale për performancën nuk do të përfaqësonte përshtatshmërinë e mirë horizontale.

Objektivi i mëtejshëm i BNjS është që të sigurojë një ndjenjë drejtimi strategjik. Në përputhje me origjinën e saj në menaxhimin strategjik, theksojme se planifikimi është thelbësor për BNjS. Menaxhimi duhet të identifikojë një sërë prioritetesh dhe objektivash të lidhura me punonjësit, që do të kontribuojnë në arritjen e objektivave të organizatës. Gjithashtu, kërkohet një plan veprimi, pra mjetet me të cilat propozohet që objektivat do të përmbushen për një "besim strategjik", çka do të thotë, zgjidhja e problemeve që lidhen me njerëzit dhe ndërtimin e së ardhmes së tyre dhe organizatës.

Kryesisht, besueshmëria e BNj varet nga drejtimi efikas dhe etik i "makines" administrative.

#### 6. PRAKTIKA E MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE

Menaxhimi Strategjik i Burimeve Njerëzore është një proces kompleks që vazhdimisht evolon dhe bëhet kryesisht burimi i diskutimeve të vazhdueshme nga akademikët dhe komentuesit. Megjithatë, në fokusin e organizatave që kanë miratuar MBNJS, është e mundur të identifikohet një numër karakteristikash kryesore si:

- Filozofia e përbashkët e organizuar në bazë të menaxhimit të njerëzve, për një "ide

të madhe”;

- Fokusi në çështjet dhe kriteret kritike të biznesit;
- Fokusi në burimet konkurruese të BNj si: aftësitë, njohuritë, përvoja, etj;
- Fokusi në strategjinë e planifikuar, e gërshetuar me arritjet, numrat, aftësitë dhe potencialet);
- Fokusi jo vetëm në strategjinë afatshkurtër të organizatës, por edhe atë afatgjatë;
- Fokus në mozaikun e plotë të aktiviteteve të menaxhimit të BNj, për t'i bashkuar ato në mënyrë të integruar;
- Fokus dhe mbështetje në ndryshime, përmes skanimit të mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm të organizatës;
- Fokus në rritjen e vetëdijes për rëndësinë e kapitalit social dhe intelektual në organizatë, me theks në aktivitete të tilla si: shkëmbimi i njohurive, rrjetëzimi dhe ndërtimi i marrëdhënieve produktive;

## 7. FUNKSIONI I BNJ

Qëllimi kryesor i funksionit të BNj, është të ofrojë krijimtari, produkte dhe shërbime që mbështesin organizatat dhe menaxherët e tyre, për të arritur objektivat afatshkurtër, afatmesëm, dhe afatgjatë.

Funksioni i BNj mund të përfshijë një person ose një departament të tërë. Përshembull, duke hulumtuar në organizatat e vogla dhe të mesme, vërejmë se roli i profesionistëve të burimeve njerëzore ndryshon gjerësisht sipas shkallës në të cilën ata janë të përfshirë, siç mund të jenë: drejtori i BNj, menaxheri i burimeve njerëzore, zyrtari i burimeve njerëzore, specialistët, etj.

Mënyra në të cilën menaxhohen BNj brenda organizatave, ka qenë temë e shumë “debateve” gjatë njëzetë viteve të fundit. Menaxhimi i Burimeve Njerëzore nuk është thjesht një profesion homogjen, përkundrazi, ajo përfshin një shumëllojshmëri të roleve dhe aktiviteteve, të cilat variojnë nga një organizatë në tjetrën, apo edhe në nivele të ndryshme brenda të njëjtës organizatë.

Bazuar në një sondazh të përgjithshëm të organizatave aktuale, vërejmë se një organizatë e përbërë nga 600 deri në 1,200 punonjës, përbëhet të paktën nga një drejtor që raporton tek shefi ekzekutiv, një numër i menaxherëve profesionalisht të kualifikuar me përgjegjësi për fusha specifike të organizatës për funksione specifike, siç janë rekrutimi ose marrëdhëniet e punonjësve, të ndihmuar nga numri i zyrtarëve dhe ndihmësve më të rinj të BNj.

Trendi i ri i menaxhimit të burimeve njerëzore në organizatat e ekonomisë moderne, tenton t'i përkufizojë BNj duke i përshkruar ato si partnerë strategjik, ekspertë administrativ, punonjës të talentuar, novatorë dhe agjentë të ndryshimeve, si dhe nga ana cilësore e

sasiore për të ndihmuar dhe punuar me menaxherët në të gjithë nivelet e organizatës për arritjen e objektivave të tyre.

Përgjithësisht, përqindja e organizatave që zbatojnë modelet e reja të MBNJ në vendet në zhvillim është ende e ulët, si rezultat i kulturës dhe mentalitetit të trashëguar. Vështirësitë me modelin kanë tendencë të rrjedhin nga rezultati i fragmentimit joeficient të burimeve njerëzore, komunikimit të dobët dhe koordinimit brenda funksionit dhe çështjeve të menaxhimit të kufijve, veçanërisht kur bëhet fjalë për ndarjen e detyrave transaksionale nga puna e qendrave të ekspertizës.

Kryesisht, vërehen gjithashtu sfida të mëdha në përcaktimin e burimeve njerëzore, jo vetëm si partnerë të domosdoshëm të organizatës, por edhe si elementi bazë që i jep jetë ekzistencës së organizatës. E thënë ndryshe, roli i drejtuesve dhe MBNJ në organizatat e sotme moderne, nuk i kategorizon më drejtuesit si "gjeneralistë" të BNJ, por i përfshin edhe ata vetë si pjesë integrale e procesit të zhvillimit të BNJ në tërësi.

Funksioni i BNJ nuk është vetëm të qasë një gamë të gjerë të politikave më të mira në praktikë. Ajo që bën dallimin në kohët moderne të evolimit të BNJ, është modeli se si zbatohen këto politika dhe praktika nga menaxherët e linjës në të gjitha nivelet, për përmirësimin e performancës organizative të kapitalit njerëzor.

Kryesisht, menaxherët përqëndrohen në aspektin e mbulimit të shqetësimeve për BNJ, siç janë përcaktimi i roleve, intervistimi, rishikimi i performancës, sigurimi, reagimet, stërvitjet, identifikimi i nevojave për mësim dhe zhvillim, si dhe kryerja e rishikimeve të performancës.

Në vijim, sugjerojmë një numër mënyrash me të cilat organizatat mund të arrijnë zbatim më të mirë në funksionimin e linjës së praktikave të BNJ, siç mund të jenë:

- Identifikimi se si kontributet në fushën e menaxhimit të njerëzve u ofrojnë dobi atyre;
- Përfshirja në zhvillimin e praktikave dhe testimin e tyre;
- Sigurimi që praktikat të mos jenë shumë të komplikuar dhe burokratike në kohë;
- Sigurimi që përgjegjësitë e tyre të përcaktohen dhe komunikohen në mënyrë të qartë;
- Ofrimi në udhëzime, mbështetje dhe trajnim të nevojshëm për zbatimin e praktikës;

Teksa mbështetja e organizatës në arritjen e objektivave të saj do të jetë gjithmonë primare për misionin e BNJ, theksojmë gjithashtu se rolet e mëposhtme marrin rëndësi të veçantë në:

- Bërjen e politikave të duhura për çështjet kyçe që lidhen me kulturat, mentalitetet, rekrutimet, motivimet, pagat dhe shpërblimet e përshkallëzuara sipas meritokracisë.
- Mbështetjen e menaxherëve të linjës, duke ofruar të dhëna të kualitetit të mirë të njerëzve me modelet "inteligjente të kapitalit njerëzor".
- Përfshirjen e kapitalit njerëzor kreativ në të gjitha nivelet e qeverisjes së organizatës, në mënyrat më inteligjente të mundshme.

## 8. ETIKA, SISTEMET DHE STRATEGJITË E BNJ

Kryesisht, Menaxhimi i Burimeve Njerëzore është një funksion biznesi që ka të bëjë me menaxhimin e marrëdhënieve ndërmjet njerëzve dhe grupeve të njerëzve.

Në mënyrë të pashmangshme, ky proces mund të ngrejë pyetje rreth asaj se cilat janë përgjegjësitë dhe të drejtat përkatëse të secilës pjesë në këtë marrëdhënie, si dhe në lidhje me atë që prodhon një praktikë etike të MBNJ. Standartet, vlerat, morali dhe etika janë bërë gjithnjë e më komplekse në një shoqëri postmoderne, ku "absolutet" kanë hapur rrugën për tolerancë dhe paqartësi.

Sistemet e burimeve njerëzore përbëhen nga strategjia, politika dhe procedura. Shumë organizata kanë politika të shumëfishta diverse praktikash të BNJ (p.sh. mirëqenien e punonjësve, zhvillimin e tyre, pagesa, shpërblime etj). Kur organizatat kërkojnë të përmirësojnë mënyrat e menaxhimit të njerëzve, ata zakonisht e konsiderojnë zhvillimin e një strategjie të re si mjaft produktive për burimet njerëzore. Një strategji e burimeve njerëzore përcakton atë që organizata dëshiron të bëjë në lidhje me politikën e menaxhimit të burimeve njerëzore, dhe si mund t'i ndihmojnë ata në realizimin e objektivave të përgjithshme të tyre në organizatë.

Në disa organizata, strategjitë e burimeve njerëzore mund të ekzistojnë pa qenë domosdoshmërisht të shkruara, të cilat thjesht mund të ekzistojnë në mendjet kolektive të njerëzve përkatës. Në të tilla raste, sigurisht që kjo situatë mund të jetë diçka e paqartë, megjithatë, shumica e organizatave evolojnë në situata krijuese, ku strategjitë e tyre bëhen të qëllimshme dhe të planifikuara sipas ndryshimeve të rrethanave të ekosistemit të tyre, siç mund të percaktohen në:

- Deklarata të gjera të qëllimit në lidhje me BNJ të organizatës, ose siç quhen ndryshe, "strategji ombrellë". Komponentët kryesorë të këtyre strategjive mund të përfshijnë objektiva të tilla si, ndërtimi i një kulture të fuqishme të performancës, zhvillimin e aftësive udhëheqëse dhe tërheqja dhe mbajtja e talentëve në zhvillimin e sistemeve të BNJ.
- Strategjitë e Burimeve Njerëzore të bazuara në modele specifike të BNJ, siç është Menaxhimi me performancë të lartë.
- Strategjitë e burimeve njerëzore në lidhje me fusha specifike, siç mund të jetë strategjia e menaxhimit të talentëve, trajnimi, mësimi dhe zhvillimi i tyre.

Për shkak se të gjitha organizatat janë të ndryshme, edhe strategjitë e BNJ janë të ndryshme. Nuk mund të themi që ka një strategji standarte, por kryesisht ato ofrojnë disa kritere të përgjithshme, siç mund të jenë:

- Sa i plotëson nëpunësi nevojat e organizatës;
- Sa është hulumtuar dhe bazuar në fakte dhe jo vetëm me mendime të dëshiruara përzgjedhja e tij;

- Sa mund të shndërrohen në iniciativa produktive veprimet e tij;
- Sa koherent dhe i integruar me ritimin e organizatës është kontributi i tij;
- Sa merren parasysh të gjitha grupmoshat e interesuara të organizatës dhe nuk pasqyrojnë vetëm pikëpamjet e një grupmoshe në menaxhimin e BNj dhe funksionit të saj;

Bazuar në kriteret e mësipërme, theksojmë se duke u informuar për faktorët e brendshëm dhe të jashtëm që ndikojnë në vlerat e organizatës, mund të themi se monitorimi dhe rishikimi i vazhdueshëm i kriterëve vlerësuese, duhet të jetë një proces në konsiderim dhe evolim të vazhdueshëm.

Strategjitë e burimeve njerëzore kryesisht duhet të artikulojnë atë që bindjet e përgjithshme të organizatës lidhen me njerëzit e saj dhe sigurojnë një kornizë për vendimet e ardhshme të saj. Megjithatë, është e rëndësishme për ata që zhvillojnë strategjitë e BNJ, për t'i kujtuar vetes së tyre që organizatat dhe menaxherët duhet të zbatojnë mirë të tashmen, për të shpresuar në një të ardhme më të suksesshme.

Procesi i formulimit të strategjisë së burimeve njerëzore, mund të themi se merr kuptim nga:

- Çfarë i detyron njerëzit të vijnë në punë?
- Çfarë i motivon ata për të kryer detyrat e tyre?
- Çfarë i motivon ata që të jenë efektivë?
- Sa të angazhuar janë?
- Sa e njohin ata tablonë e madhe të vizionit?
- Sa e shfrytëzojnë ata potencialin e tyre?

Bazuar në konkluzionet e arritura më sipër, mund të themi që përgjithësisht nuk ka një strategji të madhe, por ekzekutime të vogla që do të plotësojnë hap pas hapi mozaikun e strategjisë së madhe.

## 9. PERFORMANCA E BNJ

Një sfidë e vazhdueshme për rritjen e performancës së BNJ, është nevoja për të provuar se praktikrat e mira të MBNj kontribuojnë në rritjen e performancës së vazhdueshme organizative. Kjo gjë është e nevojshme për të provuar se BNj, në vend që të përfaqësojnë një kosto për organizatën, të përfaqësojnë rritjen e vlerës së shtuar. Mendimi në këtë drejtim bazohet në premisën se praktikrat e mira të burimeve njerëzore, rrisin motivimin dhe angazhimin e stafit, gjë e cila ndikon pozitivisht në produktivitet dhe performancë. Sidoqoftë, është provuar se është e vështirë ta vërtetosh këtë teoreme në një mënyrë përfundimtare, dhe në përgjithësi mund të themi se intuita dakortëson në këtë pikë me "realitetin" subjektiv. Megjithatë, marrëdhëniet e drejtpërdrejta midis performancës dhe praktikave të BNj, shpesh janë të ndërlikuara dhe ende nuk jemi në gjendje të pohojmë me ndonjë besim të plotë se një burim i mirë njerëzor ka ndikim perfekt në performancën e

organizatës, për aq kohë sa karakteret, perimetri i dijes dhe eksperiencës së tyre është i ndryshëm për burime të ndryshme punojnësish.

Pra, teksa hulumtimet na tregonë një shoqëri empirike midis praktikave të BNj dhe performancës organizative, është e vështirë të dihet se cilët janë faktorët ose praktikat veçanërisht të rëndësishëm, dhe se cilat rezultate të burimeve njerëzore mund të na çojnë në performancat më të mira organizative.

Kryesisht, praktikat kyçe të punës që mund të klasifikojnë disa faktorë, mund të renditen në:

- Zhvillimin e karrierës për avancim, nëpërmjet mundësisë së zhvillimit dhe trajnimit;
- Ndikimin e punës krijuese për sfida;
- Përfshirjen dhe komunikimin produktiv;
- Menaxhimin e performancës dhe proceseve të vlerësimit;
- Balancin cilësor jetë-punë;
- Sjelljen me etikë menaxhuese;

Në organizatat e kohëve të sotme, duket se zbatimi i politikave të BNj nuk mund të ndodhë pa përfshirjen e udhëheqjes së organizatave, duke u përfshirë të gjitha nivelet dhe duke i'u përgjigjur sugjerimeve të tyre në kohë reale. Ky është trendi që bën ndryshimin e vërtetë ndaj qëndrimeve të punonjësve në ritmin e shpejtësisë që kërkojnë organizatat moderne, dhe kjo kulturë duket se nuk është diçka që mund të jetë e "ligjëruar", sepse është më tepër një qasje dhe sjellje, sesa një detyrë. Ky trend tashmë është i lidhur fort me mënyrën se si menaxherët e linjës vetëmenaxhohen me vlerat më të gjera dhe kulturën e organizatës.

## MFE SI ORGANIZATË E PERFORMANCËS SË LARTË

Kur hyn në një organizatë me performancë të lartë, diferenca ndihet menjëherë. Në vend të ngadalësisë, njerëzit duhet të përçojnë energji. Konfidenca rreth strategjisë së organizatës së tyre ndihet qartë dhe nuk i lihet vend as konfuzionit apo "braktisjes" së punës. Çdokush e di se çfarë duhet të bëjë, si dhe çdokush i ka të qarta detyrat e kolegëve të tyre. Këto observime konfirmohen qartazi kur një organizatë e tillë ka funksionale kriteret e saj matëse të performancës.

A mundet MFE të bëhet organizatë e performancës së lartë? Çfarë duhet të ketë ajo ndryshe nga funksioni aktual?

Më poshtë, konsulenti po paraqet një listë përbërëse me disa karakteristika organizative që mund të grupohen në pesë dimensione të gjera, të cilat të çojnë drejt një performancë të lartë dhe të qëndrueshme në kohë:

**Figura 1 | Organizatat me Efektivitet të Lartë Manifestojnë 14 Karakteristika**

<p><b>1. Leadership-i</b></p>	<p><b>a.</b> Ekipet e performancës së lartë kanë sens urgjence dhe drejtimi.  <b>b.</b> Organizata është e strukturuar me liderë të ardhshëm, aftësitë e të cilëve përputhen me nevojat e së ardhmes.  <b>c.</b> Drejtuesit e nivelit të mesëm përqafojnë dhe e përkthejnë strategjinë në aksion.</p>
<p><b>2. Dizajni</b></p>	<p><b>a.</b> Alokimi i strukturës dhe burimeve reflektojnë më së miri objektivat strategjike.  <b>b.</b> Shumë pak shkallë hierarkike i ndajnë udhëheqësitë më të larta nga fronti i punës, dhe hapësirat e kontrollit bëhen të gjera.  <b>c.</b> Llogaridhëniet, të drejtat e vendimarrjes dhe bashkëpunimi, janë të konstruktura thellë.  <b>d.</b> Aftësitë individuale përputhen me kërkesat e rolit të çdo punonjësi.</p>
<p><b>3. Kapitali Njerëzor</b></p>	<p><b>a.</b> Brandi i punonjësve është një aset thelbësor.  <b>b.</b> Rolet kritike dhe talentet kryesore janë të identifikuar &amp; trajtuar me kujdes e qartazi.  <b>c.</b> Menaxherët e Kapitalit Njerëzor janë partner strategjik dhe një mundësues primarë të punës së organizatës.</p>
<p><b>4. Menaxhimi i Ndryshimeve</b></p>	<p><b>a.</b> Ndryshimi është një disiplinë më vete.  <b>b.</b> Evolucioni duhet të jetë pjesë e pandarë e një organizate.</p>
<p><b>5. Kultura dhe Angazhimi</b></p>	<p><b>a.</b> Kultura përshpejton objektivat strategjike.  <b>b.</b> Angazhimi në organizatë matet dhe kultivohet për të gjeneruar mund dhe punë të pakushtëzuar nga stafi i organizatës.</p>



Një udhëheqësi e linjësuar ka shumë efektivitet në çdo qelizë të organizatës.

## 2. Dizajni

Një strukturë e shtrirë reflekton më së miri fokusin strategjik të organizatës dhe ka përgjegjësi dhe role të qarta.

## 3. Kapitali Human

Organizata efektivisht transmeton strategjinë e saj në një strategji të fuqishme për njerëzit duke tërhequr dhe mbajtur njerëzit më të aftë rreth saj.

## 4. Menaxhimi i ndryshimeve

Organizata ka aftësinë të iniciojë dhe të përballojë ndryshime të mëdha dhe të përshtatet më së miri në një mjedis të ndryshueshëm.

## 5. Kultura dhe Angazhimi

Kultura formohet për të arritur objektivat strategjike dhe çdo punonjës ndihet i motivuar për të shkuar përtej detyrave të tij në përmbushje të objektivave të organizatës.

Kur çdo organizatë ndërmerr një qasje strategjike në përmbushje të monitorimit dhe përmirësimit të këtyre pesë aftësive, atëherë çdo organizatë gjeneron një performancë të qëndrueshme dhe afatgjatë.

Duke kuptuar lidhjet e përbashkëta të ADN-së brenda një organizate, vetëm atëherë mund të arrihet pozicionimi aktual i organizatës, për sukses afatgjatë.

# 1. Udhëheqësia

Leadership-i, ose udhëheqësia, është një burim shumë i rrallë e në zhdukje, ku në kohët e sotme, me plakjen ose pensionimin e drejtuesve të kohës, ritmi i ndryshimeve të shpejta e ka dobësuar filozofinë e udhëheqësisë, duke përçarur vetëm atributet e komandimit dhe kontrollit. Ndërkohë që liderët efektivë duhet të mendojnë strategjikisht, të vendosin standarte, të alokojnë burime, të ndërtojnë angazhime, të çojnë përpara llogaridhënie dhe së fundmi, të arrijnë dhe shpërndajnë rezultate, vërehet se ky proces mbetet ende kompleks. Sigurisht, kjo gjë nuk është e lehtë në këto kohë të ndryshimeve të mëdha në çdo sektor, qoftë ai publik apo privat. Udhëheqësia fillon, por nuk ndalon tek maja e piramidës. Organizatat e performancës së lartë krijojnë udhëheqës në çdo nivel të hierarkisë dhe menaxhimit, nëpërmjet dy levave primare, si më poshtë:

### 1.1. Skuadrat e liderëve me performancë të lartë, përcojnë sens urgjence dhe drejtimi

Liderët nuk ndihen komfort me gjëra komplekse dhe ndryshime. Në përballje me këto ndryshime, ata duhet të jenë të aftë të mobilizojnë komplet organizatën e tyre. Ndërkohë që liderët duhet të jenë vizionarë, drejtuesit nuk mund të veprojnë si qenie të vetmuara apo si operatorë të pavarur, ndërkohë që epoka e "udhëheqësve heronj" brenda një

organizate ka mbaruar. Liderët e kohëve të sotme duhet të punojnë bashkarisht me stafin e tyre dhe duhet të njohin dhe vlerësojnë fuqinë dhe dijen kolektive, të cilat gjenerohen vetëm nëpërmjet bashkëpunimit dhe rrjetëzimit.

## 1.2. Drejtuesit e mesëm përqafojnë dhe përkthejnë strategjinë

Menaxherët e mesëm kanë të bëjnë me pjesën më të madhe të punonjësve dhe kanë për detyrë të përkthejnë strategjinë dhe vizonin që i është dhënë nga liderët e tyre, në plane konkrete për ekipet e tyre të punës. Ata gjithashtu ngrejnë për zgjidhje çështje primare drejt drejtuesve të tyre më të lartë. Megjithë rolin e tyre të vështirë që duhet të luajnë, drejtuesit e mesëm shpesh humbasin në vorbullën e punëve rutinë dhe nuk arrijnë të marrin mbështetje, zhvillim dhe vëmendje të mjaftueshme nga udhëheqësia e tyre. Organizatat e performancës së lartë e njohin rëndësinë e menaxherëve të mesëm, investojnë për suksesin e tyre dhe monitorojnë në mënyrë aktive stafin dhe punojnë për të fuqizuar aftësitë dhe angazhimin e tyre në organizatë.

## 2. Dizajni i Organizatës

Dizajni i organizatës mund të ndihmojë shumë për të përmirësuar ekzekutimin dhe arritjen e objektivave strategjike. Por që kjo të ndodhë, ndërlidhja dhe ndërveprimi midis elementëve kyç si struktura, aftësitë individuale, rolet dhe bashkëpunimi, duhet të gjitha këto të koordinohen dhe të lidhen ngushtë me strategjinë e organizatës dhe me burimet që e japin këtë avantazh konkurrues.

Struktura dhe alokimi i burimeve, duhet të reflektojnë strategjinë. Kompromisi nuk ka vend kur dizajnohet organizimi i një organizate. Një strukturë e mirë-dizenjuar duhet të theksojë atë çka ka më shumë rëndësi tek kjo organizatë. Në botën reale është e pamundur të akomodohen të gjitha kërkesat dhe dimensionet në mënyrë të barabartë. Struktura e një organizate duhet të jetë gjithashtu dinamike, e orientuar drejt prioriteve aktuale dhe të ardhshme. Kur strategjia, performanca ose mjedisi rrethues ndryshon, atëherë struktura mund të ketë nevojë të ribëhet.

Strukturat e sheshta i lejojnë organizatat të fokusohen në punët me kuptim, sesa thjesht në koordinim. Aktivitetet që nuk shtojnë vlerë, eliminohen. Nëse shtresat e organizmit, komunikimit dhe vendimmarrjes janë më të shpejta, liderët kanë një fushëpamje më të mirë të operacioneve të përditshme dhe drejtuesit e mesëm bëhen më ambiciozë në përdorimin e aftësive të tyre të lidhshme.

Organizatat e performancës së lartë kanë role qartësisht të përcaktuara, që janë dizenuar për të formuar një organizatë me efikasitet të lartë. Njerëzit e kuptojnë se çfarë duhet të pritet prej tyre si dhe cilat janë vendimet që ato duhet të marrin. Kur llogaridhënia ndahet, punonjësit e kuptojnë qartësisht kur dhe me kë ata duhet të bashkëpunojnë. Qartësimi i roleve zhvendos paqartësinë, fenomen i cili ngadalëson vendimmarrjen, si dhe përmirëson performancën dhe angazhimin e punonjësve në këto organizata. Në plotësimin e

pozicioneve të punës, është e rëndësishme të merret në konsideratë fakti nëse këto role dhe pozicione kërkojnë agjentë ndryshimesh, ekspertë të fushës përkatëse, ose thjesht persona të sigurt. Organizatat më të mira e bëjnë të mundur që ato të kenë një balancë të këtyre aftësive në stafet e tyre dhe gjithashtu të mirënjohin faktin që nevojat e tyre mund të ndryshojnë me kohën. MFE dhe agjencitë e saj, kanë nevojë që këto karakteristika t'i përshtasin më së miri dhe në mënyrë të vazhdueshme.

### **3. Njerëzit - Menaxhimi i Kapitalit Njerëzor**

Ndërkohë që shumë organizata tregojnë fuqi të madhe tek rekrutimi, trajnimi ose menaxhimi i performancës, organizatat e performancës së lartë tregojnë efektivitet tek përkthimi i strategjisë së tyre, në një strategji kuptimplotë "burimesh mendore". Në këto organizata, funksioni i menaxhimit të kapitalit njerëzor, vepron si një këshilltar i fuqishëm në të dyja çështjet, si ato operacionale, dhe ato strategjike. Njësia e menaxhimit të kapitalit njerëzor ka plane afatshkurtra dhe afatgjata për identifikimin, përthithjen, zhvillimin, mbajtjen e njerëzve të duhur me aftësitë e duhura.

#### **3.1. Brandi i punonjësve është një aset thelbësor**

Organizatat e performancës së lartë kanë një brand të mirëpërcaktuar punonjësish. Punonjësit gëzojnë benefite si avancimi në karrierë, rotacioni, prestigji, autonomia dhe zhvillimi i vazhdueshëm. Kjo formë brandi ka një rol të madh në fuqizimin e një organizate, si dhe e pasuron atë me avantazhe konkurruese. Organizatat e performancës së lartë investojnë në trajnime dhe në rotacionin e njerëzve të tyre nëpërmjet roleve dhe përgjegjësive. Këto eksperiencë janë një mjet i fuqishëm motivimi dhe besnikërie, që mund të pëlqehen më shumë se stimujt e tjerë të kompensimit, përfshirë edhe atë financiar.

Gjithashtu, këto lloje stimujsh inkurajojnë bashkëpunimin dhe reduktojnë gjasat e një lidhësi të keq dhe autokrat brenda organizatës. Duke qenë se në kohën kur këto punonjës arrijnë një nivel të lartë drejtimi, ata kanë një vështirësi dhe një shikim më të gjerë për institucionin e tyre. Pika kritike e menaxhimit të kapitalit njerëzor në një organizatë të performancës së lartë, është menaxhimi i stafit me performancë të ulët. Mënyra sesi kjo organizatë e menaxhon këtë gjë, dërgon një sinjal shumë të fortë tek pjesa tjetër e organizatës, ku përcaktohet qartë kush tolerohet dhe kush jo.

## 4. Menaxhimi i Ndryshimit

### 4.1. Ndryshimi si një disiplinë më vete

Gjatë një procesi ndryshimi, udhëheqësit marrin *feedback* nga brenda organizatës ku shtrihet fati i ndryshimeve, me qëllim që të masin progresin dhe të bëjnë ndryshimet. Duke mbajtur fokusin tek elementët më të rëndësishëm të ndryshimit, organizatat arrijnë sufiçencë minimale; pra bëjnë mjaftueshëm punë, duke mos fragmentuar fokusin dhe mundin e tyre. Një organizatë e performancës së lartë ka evolucionin si karakteristikë të sajën. Organizatat e performancës së lartë janë adaptive, i gjejnë vazhdimisht ndryshimet dhe bëjnë vazhdimisht rregullime strategjike. Qasja e tyre e suplementon më shumë sesa e zëvendëson strategjinë e tyre. Ato fuqizojnë periferinë e organizatave të tyre, si qasja më e mirë për të rritur performancën.

## 5. Kultura dhe Angazhimi

Kultura është mënyra sesi bëhen gjërat në një organizatë, dhe reflekton sjelljen dhe qasjen e punonjësve drejt punës. Ajo është “përbërësi sekret” i një organizate, që jetëson strategjinë, ose e ekzekuton “vdekjen” e saj. Kultura nuk është diçka fikse. Angazhimi i punonjësve, ndërkohë, ka të bëjë me dëshirën e punonjësve për të shkuar tej kilometrit të fundit për organizatën ku ato punojnë, jo thjesht për detyrim moral ose financiar, por sepse puna ka domethënie për ata personalisht ose profesionalisht.

Kultura dhe angazhimi janë të ndryshme nga lidhshipi, dizajni, kapitali human dhe ndryshimi. Kultura dhe angazhimi janë produkte që mbartin rrjedhën e karakteristikave të mësipërme. Organizatat e përmirësojnë kulturën dhe angazhimin indirekt, duke punuar me karakteristikat e tjera në të njëjtën mënyrë që njerëzit forcojnë zemrën e tyre, duke forcuar muskujt e tjerë të trupit. Si shembull mund të marrim faktin që sistemet e menaxhimit të performancës mund të kenë një impakt të fuqishëm mbi kulturën në organizatë.

### 5.1. Kultura përshejton arritjen e objektivave strategjike të organizatës

Kultura e mirë e një organizate nuk është aksidentale. Organizatat e performancës së lartë e vendosin, menaxhojnë dhe monitorojnë kulturën brenda tyre për të arritur objektivat strategjike. Kultura duhet të shkojë në një linjë me objektivat strategjike dhe duhet të ndryshojë sa herë ndryshojnë prioritet strategjike.

## KONKLUZIONE

MBNj tashmë është një term që përdoret si një përshkrim i aktiviteteve të menaxhimit të njerëzve në organizata. Pavarësisht nëse aplikohet ndryshe për organizata të ndryshme, ose përdoret vetëm si etiketë për të përshkruar praktikat tradicionale të personelit, përsëri është një fenomen që bashkëjeton me organizatën.

**Sidoqoftë, për organizatat që përpiqen të zbatojnë një version më autentik të MBNj, ky raport i kufizuar në hulumtim, përpiqet të japë mesazhin se praktikat e mira të BNJ në epokën e revolucionit të 4-rt industrial, nuk mund të konsiderohen si më parë.** Hulumtimi rreth lidhjes midis BNj dhe organizatës, po tregon se performanca e një qasjeje pozitive për menaxhimin e njerëzve, në kuptimin e saj shumë të gjerë, po ndryshon në formë dhe përmbajtje.

Udhëheqja transformuese e bazuar në vlera nga lart-poshtë dhe anasjelltas, është thelbësore në atë që ndihmon për të krijuar një organizatë me kulturë pozitive. Po ashtu janë veprimet dhe qëndrimet e menaxherëve të linjës, të cilët janë përgjegjës për “sjelljen në jetë” të politikave të BNJ.

Një mesazh tjetër i rëndësishëm i këtij raporti, është rëndësia se si shqyrton kapacitetin e BNJ dhe kontributin e vetë organizatës. Në këtë drejtim, duke pasur parasysh bazat teorike klasike të MBNJ, raporti paraqet një meritë të konsiderueshme dhe një mënyrë të ndryshme këndvështrimi i fokusuar në strategjinë e organizimit që shërben dhe zhvillon një njohuri të thellë dhe me prespektivë të organizatës. Duke reflektuar mbi origjinën e BNJ, si në menaxhimin strategjik, sjelljen e organizatës, por dhe në qëllimet konsekuente të BNJ, raporti shërben si një kujtesë për rëndësinë e roleve të shumfishta që kërkohet të përmbushin burimet njerëzore në organizatat moderne.

Në përfundim, vlerësojmë se është koha e rikonceptimit të termit “Menaxhim i Burimeve Njerëzore”, që ka luksin të inkorporojë në dizajn-mendimin e strategjisë së MBNJ konceptin e ri të menaxhimit të burimeve të Kapitalit Intelektual, termin “Menaxhimi i Burimeve të Inteligjencës Artificiale” (MBIA), “Menaxhimi i Burimeve Robotike” (MBR), ose Burimet Hibride (BH). Organizatat e sotme po shkojnë me shpejtësi të lartë drejt zëvendësimit të burimeve njerëzore me burime Robotike, dhe kjo është një kauzë që duhet të jetë në konsideratën e çdo strategjie që lidhet me menaxhimin e burimeve inteligjente të organizatave në përgjithësi.

## REKOMANDIMET

Rekomandimet e inkuadruara në tabelën e mëposhtme, paraqesin një tablo të qartë se çfarë masash duhet të marrë MFE (lidershipi) dhe agjencitë e saj në lidhje me shndërrimin në Organizata të Performancës më të Lartë.

Dimensionet e Organizatës	Ndërhyrjet e mundshme
<b>Lidership-i</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Matja e impaktit që sjellë vendosja e liderve të rinj në organizatë dhe ndërhyrja aty ku duhet.</li> <li>Optimizimi i energjisë dhe kohës së shpenzuar me <i>stakeholders</i> në organizatë.</li> <li>Vendosja e një profili avangard të lidershipit gjatë procesit të rekrutimit.</li> </ol>
<b>Dizajni</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rritja e hapësirës së kontrollit dhe reduktimi i shkallës së hierarkisë së menaxhimit.</li> <li>Efektivitet i lartë në komunikimin ndërmjet të gjitha strukturave horizontale dhe vertikale të organizatës.</li> <li>Optimizim ndërmjet proceseve dhe njerëzve, duke siguruar një strukturë fleksibël, për të patur një performancë dhe rendiment të lartë organizativ.</li> <li>Rivijëzimi i stukturës së organizatës me prioritetet strategjike.</li> <li>Rizhvillimi i rolit të drejtuesve të mesëm për të sjellë impakt dhe angazhim të mëtejshëm.</li> </ol>
<b>Kapitali Njerëzor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vlerësimi i nevojave për talentet e ardhshme.</li> <li>Ridizenjimi i brandit të punonjësve.</li> <li>Rizhvillimi i strategjisë së zhvillimit të njerëzve, që përfshin rotacionin në çdo shkallë për liderët e ardhshëm.</li> <li>Rishikimi në të gjithë dimensionin e kapitalit njerëzor, si aset i paprekshëm, për të maksimalizuar ndikimin e tij si faktor në procesin e dizajnit dhe të ekzekutimit të strategjisë së organizatës.</li> </ol>
<b>Menaxhimi i Ndryshimeve</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ndërtimi i mekanizmave që gjurmojnë impaktin e iniciativave në organizatë dhe kontrollimi kur këto iniciativa mund të jenë në rrezik.</li> <li>Ndërtimi i një sistemi efikas komunikimi, për të siguruar gjithëpërfshirjen e punonjësve, nëpërmjet informimit të plotë, si dhe të dëgjimit të zërit të tyre.</li> <li>Zhvillimi i një procesi të disiplinuar zbatimi që përcakton qartë rolet dhe përgjegjësinë individuale.</li> <li>Fuqizimi i udhëheqësve dhe menaxherëve të mesëm duke i akorduar atyre fleksibilitetin për t'u përshtatur në çdo ndryshim.</li> </ol>
<b>Kultura dhe Angazhimi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Përcaktimi i kulturës së qartë që kërkohet për të ekzekutuar strategjinë.</li> <li>Përcaktimi i kriterëve të selektimit dhe të rekrutimit, për të siguruar që aspiratat kulturore janë të reflektuara qartësisht.</li> <li>Vendosja e llogaridhënies horizontale, që nxit bashkëpunimin dhe angazhimin ndërorganizativ.</li> <li>Identifikimi i grupeve ose ekipeve që s'kanë një hartë karriere të qartë dhe bërja e rregullimeve të mundshme për të nxitur angazhimin.</li> </ol>

Figura 2 | Rekomandimet Kryesore për MFE që sjellin Performancë të Lartë

## KALENDARI AKTIVITETEVE

### 3-Mujori i Fundit 2017

Aktivite	Java 1	Java 2	Java 3	Java 4	Java 5-6-7	Java 8-9-10	Java11-12-13	*Shënime
<b>Tetor-Nëntor-Dhjetor</b>								
1. Raporti mbi inovacionin institucional.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
2. Analiza e Auditit të Inovacionit Strategjik & Technologjik. (AIST)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
3. Përpilimi i Survey-t mbi AIST					✓	✓		
4. Përpilimi i Survey-t mbi AIST						✓	✓	
5. Realizimi i Intervistave*								*në varësi të strukturës
Draft Raporti Final Përmbledhës.								

Konkluzionet dhe rekomandimet e mësipërme janë përfundimtare dhe janë konsideruar progresivisht muaj pas muaji, deri në hartimin e këtij raporti përmbledhës përfundimtar.

## KAPITULLI 2 - INOVACIONI

### OBSERVIME PARAPRAKE

Në kuadër të konsulencës për inovacionin, për muajin Tetor deri në muajin Dhjetor, u hulumtua intesivisht për t'u informuar në mënyrë të pavarur, koherente dhe të gjerë në lidhje me identifikimin e faktorëve që mund të zhvillojnë inovacionin institucional brenda MFE-së. Gjithashtu, i'u kushtua vëmendje analizimit të faktorëve kryesorë që shfaqin potencial për të shndërruar MFE-në dhe agjencitë e saj vartëse në një Organizëm që prodhon një Performancë më të Lartë.

Gjithashtu, gjatë kësaj faze u krijua forma, skeleti dhe u dizenjua (design-think) një "survey", duke hartuar dhe përgatitur një pyetësor për të hulumtuar, gjetur dhe identifikuar hallkat që mungojnë dhe që duhet të përmirësohen në lidhje me inovacionin strategjik dhe institucional brenda MFE-së. Ky "survey" gjendet bashkangjitur kapitullit pasardhës të këtij raporti, i cili ishte planifikuar për t'u plotësuar gjatë muajit Dhjetor 2017-Janar 2018, me shpalljen e strukturës së re në MFE.

Në tërësi, ky kapitull do të shërbejë si levë për të ndihmuar lidhësinë e MFE-së për të marrë vendimet e duhura në lidhje me inovacionin brenda institucionit, si dhe në agjencitë e saj vartëse, duke qenë se ndodhet në periudhën tranzitore të ristrukturimit dhe të riorganizimit të saj strategjik pas fushatës zgjedhore.

Pëmbajtja dhe gjetjet e këtij kapitulli janë opinion dhe mendim i pavarur i konsulentit, si rezultat i studimit të ndërmarrë në funksion të përmirësimit të mëtejshëm lidhur me inovacionin intra-institucional, si dhe shndërrimin e MFE-së në një organizëm perfekt të performancës më të lartë, si institucioni kryesor që ndikon drejtpërdrejtë në zhvillimin ekonomik të vendit.

Inovacioni institucional jepet si një qasje e gjerë organizative mbi menaxhimin e inovacionit, që të çon drejt ndryshimeve të mëdha në filozofinë e menaxhimit dhe sistemin e vlerave brenda organizatës.



## INOVACIONI NË SHQIPËRI

### “INOVACIONI PO USHQEN BOTËN, POR SHUMË PAK SHQIPËRINË.”

Kjo frazë do të duhet të na shoqërojë si një nxitës kuptimplotë në planifikimin dhe arritjen e objektivave të zhvillimit kombëtar, dhe më gjerë. Jo pa qëllim, stafi ynë i konsulentëve i ka dhënë rëndësi të madhe kësaj çështjeje subjekt, si i vetmi mekanizëm që siguron rritje të sigurtë dhe të qëndrueshme ekonomike kombëtare. Gjatë analizës së kryer, rezultoi që: **“në periudhën 2013-2017, treguesi dhe progresi i Inovacionit në Shqipëri ka lëvizur në vend-numëro, duke shënuar një regres në indeksin dhe renditjen globale të Shqipërisë”**. Konkretisht, tabelat si më poshtë japin tablonë e qartë të renditjes së Shqipërisë në nivel global (shih Tab:1). Në 2013, Shqipëria renditej në vendin e 93-të, me një indeks të fuqisë inovative prej 30.9 pikësh, ndërsa në vitin 2017, Shqipëria përsëri renditet në vendin e 93-të, ku indeksi i fuqisë inovative ka zbritur në nivelin e 28.9 pikëve.

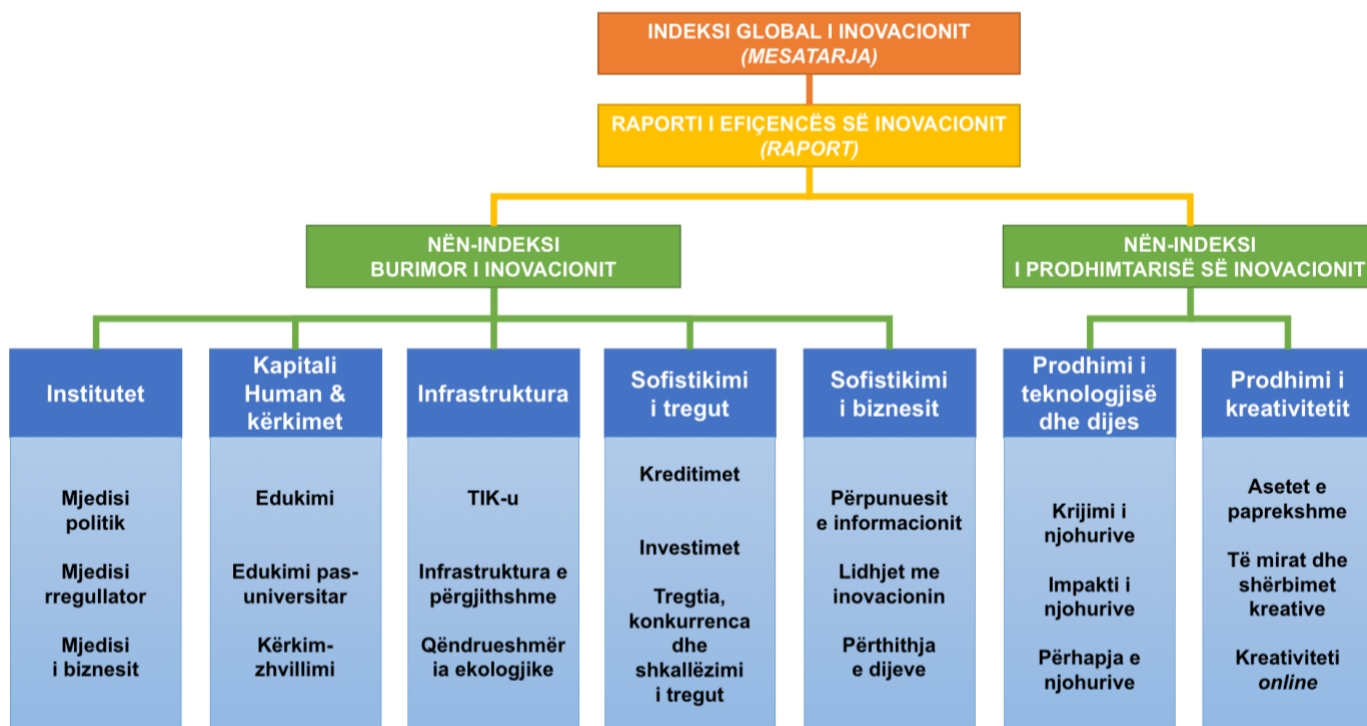
Siç e vrojtojmë, Indeksi i Inputit të inovacionit përbëhet nga pesë shtylla që prekin elementet e ekonomisë kombëtare, të cilat mundësojnë aktivitetet inovative. Për indeksin e inputit të inovacionit kanë rëndësi; 1) Institucionet, 2) Kapitali Human dhe Kërkimi Shkencor, 3) Infrastruktura, 4) Sofistikimi i Tregut dhe 5) Sofistikimi i Biznesit.

Indeksi i Output-it të inovacionit ka të bëjë me rezultatet e aktiviteteve inovative të ekonomisë kombëtare. Janë dy rezultate që përbëjnë këtë indeks: 1) Njohuria & Teknologjia dhe 2) Kreativiteti. Ky indeks tregon se sa inovacion po krijon/merr një vend nga inputet e tij të inovacionit.

Për rastin e Shqipërisë, llogaritja e këtyre dy indekseve sjell dhe rezultatin final vjetor të inovacionit. **Theksojmë se edhe pse janë bërë përmirësime të dukshme dhe të konsiderueshme në sektorin e Qeverisjes Ekonomike (e-gov), përsëri hallka të tjera të ekonomisë Shqiptare kanë mbetur shumë mbrapa, gjë e cila ndikon drejtpërsëdrejti në renditjen e vendit tonë në treguesin global të inovacionit. Në këtë këndvështrim konsulenti parashikon që indeksi i inovacionit për vitin 2018 të paraqes një rritje të konsiderueshme krahasuar me vitet e mëparshme.**

Tabela Nr. 1 më poshtë, e cila është marrë nga botimi i fundit i vitit 2017 i *IMD-së* dhe *Universitetit Cornell*, tregon saktësisht shtyllat kryesore që përbëjnë inputin dhe outputin e inovacionit për një komb.

**Tab. 1 - Indeksi Global i Inovacionit**



Duke vërtetuar këto të dhëna, konsulenti arrin në konkluzionin që mangësitë më të mëdha që e rendisin Shqipërinë poshtë nivelit të duhur, kanë të bëjnë me shumë **“me shtyllat e Kapitalit Human, Kërkim Zhvillimit, dhe Sofistikimi të Sipërmarrjes dhe Biznesit”**.

Si e tillë, si kundërmasë për të nxitur dhe kontribuar në rritjen e treguesit të Inovacionit në Shqipëri, konsulenti rekomandon nisjen e disa iniciativave paraprake në nivel kombëtar, në bashkëpunim me të gjithë aktorët e ekosistemit.

**Tab: 1 Performanca e Shqipërisë në Inovacion nga 2013-2017**

**Shqipëria 2013**

86	Panama	-	31.8
87	Guatemala	-	31.5
88	El Salvador	-	31.3
89	Uganda	-	31.2
90	Filipinet	-	31.2
91	Botsuana	-	31.1
92	Maroku	-	30.9
<b>93</b>	<b>Shqipëria</b>	-	<b>30.9</b>
94	Gana	-	30.6
95	Bolivia	-	30.5

### Shqipëria 2016

83	Ruanda	-	30.0
84	Mozambiku	-	29.8
85	Azerbajxhani	-	29.6
86	Taxhikistani	-	29.6
87	Bosnje & Hercegovina	-	29.6
88	Indonezia	-	29.1
89	Xhamajka	-	29.0
90	Botsuana	-	29.0
91	Sri Lanka	-	28.9
<b>92</b>	<b>Shqipëria</b>	-	<b>28.4</b>
93	Namibia	-	28.2

### Shqipëria 2017

86	Bosnje & Hercegovina	-	30.2
87	Indonezia	-	30.1
88	Bjellorusia	-	30.0
89	Botsuana	-	30.0
90	Sri Lanka	-	29.9
91	Trinidadi & Tobagoja	-	29.7
92	Ekuadori	-	29.1
<b>93</b>	<b>Shqipëria</b>	-	<b>28.9</b>
94	Taxhikistani	-	28.2
95	Kirgistani	-	28.0

## 1. DIMENSIONET E MENAXHIMIT TË INOVACIONIT BRENDA ORGANIZATËS

### I. Inovacioni i Modelit të Biznesit sipas Organizatës

Krijimi dhe përcaktimi i shtimit të vlerës më të madhe brenda organizatës.

### II. Inovacioni Social

Vendosja e qëndrueshmërisë dhe relevancës sociale në aktivitetet e organizatës.

### III. Inovacioni organizativ

Dizenjimi i një sistemi efektiv që shpërndan vlerë.

#### IV. Inovacioni në procesin e Biznesit

Arritja me efikasitet më të lartë të operacioneve.

#### V. Inovacioni në shërbime

Arritja e eksperiencës më të mirë kundrejt qytetarëve dhe partnerëve.

#### VI. Inovacioni teknologjik

Zhvillimi i një infrastrukture mundësuese me efikasitet maksimale.

## 2. NEVOJA PËR INOVACIONIN INSTITUCIONAL

Qasja e menaxhimit të inovacionit institucional duhet të shkojë përtej dimensioneve të inovacionit dhe duhet të sigurojë të gjitha mënyrat për të krijuar sinergji mundësish në të gjitha këto dimensione. Menaxhimi i inovacionit institucional duhet të ndihmojë për të krijuar organizata që janë të afta të përshpejtojnë të mësuarit dhe shfrytëzimin e njohurive në formën më të lartë të rjetëzimit. Ai gjithashtu duhet të krijojë organizata fluide që i përshtaten lehtësisht ambjentit lokal dhe global, duke fuqizuar kështu operacionalitetin dhe konkurrueshmërinë e këtyre organizatave.

### Platforma bazë për Menaxhimin e Inovacionit Institucional

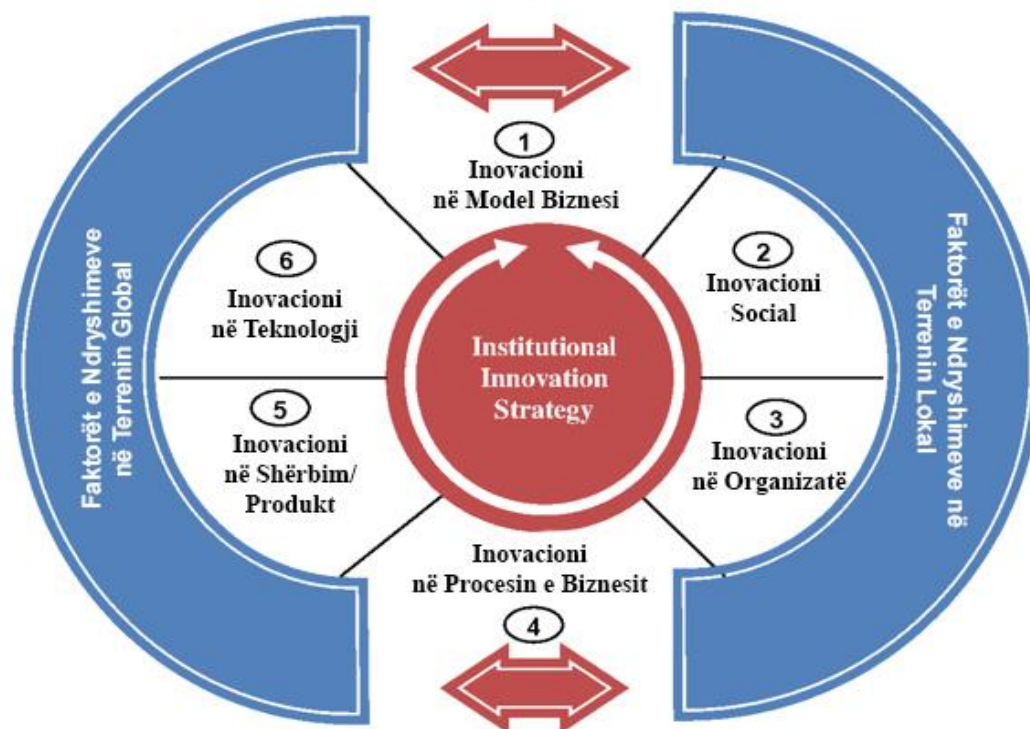


Figura 3 : Korniza bazë për Menaxhimin e Inovacionit Institucional

Edhe pse institucionalizimi i inovacionit është një proces i vështirë në dukje, sfida qëndron në faktin që MFE-ja, duke siguruar këtë avantazh konkurrues, do të krijojë automatikisht vlerë të shtuar, në mënyrë që të inovojë dhe gjenerojë zhvillim dhe performancë të lartë.

### 3. STRUKTURAT E INOVACIONIT

Nuk ekziston një mënyrë e vetme për të strukturuar organizatën për inovacion. Por, ne **rekomandojmë** që MFE-ja, agjencitë e saj, si dhe çdo ent tjetër publik dhe privat, duhet të marrë në konsideratë këto forma strukturore të rëndësishme, si më poshtë.

### 4. REKOMANDIMET

#### 4.1 ANGAZHIMI I THELLË I DREJTUESVE TË LARTË

Aftësia sistematike për të inovuar, kërkon mbështetjen e drejtuesve më të lartë brenda organizatës. Drejtuesit e lartë duhet të komunikojnë sistematikisht rëndësinë strategjike të inovacionit. Kushtimi i tyre duhet të shkojë përtej fjalëve dhe të përfshijë pjesëmarrje aktive në aktivitetet që promovojnë inovacionin brenda organizatës. Gjithashtu, drejtuesit e lartë duhet të ndryshojnë mënyrën se si ndërveprojnë me ekipet e projekteve. Në shumë organizata, marrëdhëniet midis drejtuesve të lartë dhe ekipeve të projekteve janë delikate. Kur organizata kushtohet drejt një drejtimi të ri, atëherë drejtuesit e lartë duhet të bëhen zgjidhës-problemesh, dhe jo vetëm gjenerues dhe gjetës-problemesh.

#### 4.2 KRIJIMI I NJË GJUHE TË PËRBASHKËT KOMUNIKIMI

Organizatrat që kanë një gjuhë të njëjtë dhe të përbashkët brenda funksionimit të tyre, janë të afta të shmangin disa nga pengesat e shumta që e bëjnë inovacionin të vështirë për t'u zbatuar. Si drejtuesit e lartë, ashtu dhe drejtuesit e mesëm, duhet t'i kapërcejnë këto barriera. Drejtuesit e mesëm merren me vendimet e përditshme, ndërkohë që drejtuesit e lartë, fare thjesht mund të shkatërrojnë një qasje inovative, thjesht dhe vetëm duke bërë pyetjen e gabuar në kohën e gabuar. Duhet themeluar një gjuhë e përbashkët inovacioni për të ndihmuar organizatën që të shmangë pikërisht këto pengesa.

Sikurse organizatat zhvillojnë strukturat e kapitalit njerëzor për të ndihmuar në arritjen e qëllimeve dhe objektivave të tyre të inovacionit, ata duhet të marrin në konsideratë se çfarë duhet t'i ofrojnë punonjësve premtues në lidhje me ekspozimin ndaj mënyrave të reja të zgjidhshmërisë së problemeve dhe vendimmarrjes. Njëra zgjidhje është rotacioni i stafit në role të ndryshme të punës, sepse kjo është mënyra ideale për t'i aftësuar ata punonjës që të bëhen liderë efektiv të së nesërme. Gjithashtu, mund të merret në konsideratë angazhimi i tyre në profile punësh të ndryshme *multi-task*.

### “SURVEY” PËR AUDITIN E INOVACIONIT STRATEGJIK

Organizatrat që synojnë të institucionalizojnë inovacionin, duhet të fillojnë duke vënë në

praktikë zbatimin e një auditi strategjik për të vlerësuar aftësitë e tyre inovative dhe më pas për të zhvilluar një plan zhvillim-përmirësimi kundrejt adresimit dhe identifikimit të dobësive të tyre. Në këtë kuadër konsulenti, kësaj pike i ka kushtuar një vëmendje të veçantë, duke përpiluar dhe një *survey* për **Audit Inovacioni Strategjik dhe Teknologjik**, të njohur si SITA, (shih Kapitullin 5) që do të ndërmerrej gjatë gjithë muajit Dhjetor 2017 deri në 31 Janar 2018, fazë e cila përkonte më së miri me ri-dizenjimin e strukturës organizative të MFE-së dhe institucioneve të saj të varësisë.

Realizimi i këtij “*survey*” do të bëhej në formën e plotësimit të pyetsorit, që i është **bashkëngjitur këtij raporti (Shtojca 1)**. Çdo plotësim pyetësori mendohet të zgjasë rreth 30 minuta. Format i *survey-t* është i përbërë prej 8 seksioneve të ndryshme, ku fillohet me pyetje rreth “Inovacionit të Aplikuar” dhe mbaron me seksionin mbi “Të Mësuarit dhe Kulturën” brenda Institucionit.”

Target-grupi i këtij studimi, janë drejtuesit, nëpunës të administratës së MFE-së në nivel Drejtor i Përgjithshëm, Drejtor Drejtorie dhe Shef Sektori. Numri i drejtuesve parashikohet të jetë të paktën nga një drejtues për çdo nivel.

Pyetësori është i disponueshëm për t'u vënë në dispozicion të niveleve drejtuese nga personi përgjegjës që Ministria mund të konsiderojë. Të dhënat dhe përgjigjet që konsulentit do t'i vihen në dispozicion nga ky “*survey*”, do të analizohen në mënyrë sasiore dhe cilësore dhe do të trupëzohen në raportin final, përmbledhës dhe përfundimtar të konsulentit.

Të ndryshosh kulturën e një organizate dhe të ndërtosh struktura të reja, mund të duket një proces i dhimbshëm. Sidoqoftë, ato organizata si MFE, që duan ta bëjnë këtë proces funksional, duhet të përfshihen në të njëjtin vizion dhe të ndërmarrin në fillim hapa të vegjël për të bërë ndryshimet e vogla në mënyrë progresive. Më pas duhet të analizojnë hap pas hapi se çfarë funksionon dhe çfarë jo, për të bërë ndryshimet cilësore dhe sasiore.

## REKOMANDIME AFAT-SHKURTRA

- I. Samiti Kombëtar i Inovacionit.** Gjithçka fillon me një mindset-fiksim të mendjes. Kur kryeministri Erdogan erdhi në pushtet në vitin 2003, ai e kishte të fiksuar në mendje që Turqia për 10 vitet e ardhshme do të arrinte një zhvillim infrastrukturor, teknologjik dhe ekonomik të dukshëm, zhvillim i cili do ta vendoste Turqinë si faktor dominues në nivel global, duke dyfishuar GDP-në brenda një dekade, 2-fishuar eksportet dhe përmirësimin e ndjeshëm të GDP-së për frymë. Kur Presidenti Putin erdhi në pushtet në vitin 2000, objektivat e tij ekonomike ishin të qarta dhe shumë ambicioze; 2-fishim GDP-je brenda një dekade; 2-fishim eksportesh brenda një dekade dhe 2-fishim të ardhurash për frymë, po brenda një dekade. Kur Kina vendosi të hapë ekonominë e saj para 40 vjetësh dhe vendosi të zbatojë vizionin për China 2020, u bë e mundur që sot Kina të jetë vendi i dytë në botë për nga numri i shpikjeve, Pronësisë Industriale dhe Intelektuale. Tanimë produktet dhe shërbimet Kineza kaluan nga faza “Made In China”, në “Dizenjuar dhe Shpikur” në Kinë. Kur Estonia filloi rugën e saj të pavarur

shtetformuese, objektivat e udhëheqësve të saj ishin të qarta; të bëheshin një nga shtetet lider dixhitale në nivel global. Këto pak shembuj, na vlejné të kuptojmë se sa rëndësi ka mindset-fiksimi i mendjes në arritjen e objektiveve madhore për një komb. Samiti Kombëtar i Inovacionit do të shërbejë si një fillesë për të ndryshuar komplet mindset-in e kombit për inovacionin, i cili duhet me patjetër të ushqejë Shqipërinë. Në këtë samit, i cili duhet të organizohet dhe kryesohet nga Qeveria Shqiptare dhe me pjesëmarrjen e të gjithë aktorëve të ekosistemit Triple-Helix; Qeveri-Akademi-Industri; duhet të fiksohen objektivat e qarta dhe një plan veprimi të detajuar për vizionin e Shqipërisë 2030, ku brenda vitit 2027 Shqipëria do duhet të jetë Lidere Rajonale në Inovacion, dhe brenda 2030-ës, në top-30 vendet e para në Botë në Treguesin Global të Inovacionit.

- II. **Fillimin e Fushatës kombëtare “Shqiponjat e Inovacionit”**, e cila duhet të udhëhiqet nga MZHETTS, agjencitë e saj zbatuese, në bashkëpunim me bizneset shqiptare që kryesojnë inovacionin në Shqipëri. Është fakt që biznesi shqiptar, sidomos Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme, dëgjojnë shumë për inovacionin, por bëjnë pak për të. Kjo fushatë, si fillim, do të nxisë vëmendjen e këtyre NMV-ve dhe do të përmirësojë mindset-in e tyre që ta konsiderojnë inovacionin si pjesë e punës së tyre të përditshme dhe ta vlerësojnë atë si levën kryesore të rritjes së tyre ekonomike, dhe jo si një aktivitet shpenzues në buxhetet e tyre.
- III. Paraprakisht, konsulenti e sheh të nevojshme **ndërmarrjen e një hulumtimi, studimi të thelluar mbi impaktin e granteve dhe fondeve të dhëna gjatë një dekade 2007-2017 nga Agjencia Shqiptare e Zhvillimit dhe Investimeve (si dhe agjencia paraardhëse e saj, ALBINVEST) në nxitjen, përmirësimin dhe zhvillimin e NVM-ve Shqiptare**. Gjykojmë që një studim i tillë është mëse i domosdoshëm për të përmirësuar strategjinë e zhvillimit të Inovacionit në Shqipëri për dekadën e ardhshme. Qëllimi i këtij studimi është të gjejë në formë statistikore impaktin (+/-) që këto grante dhe fonde kanë pasur në rritjen dhe zhvillimin e biznesit shqiptar, specifikisht edhe në aspektin e inovacionit.
- IV. **Plani Kombëtar i Auditit/Vlerësimit të Inovacionit për çdo insitucion të qeverisjes qendrore dhe lokale, sipas modelit SITA (Auditimi Strategjik i Inovacionit dhe Teknologjisë)**. Brenda vitit, duhet të mbarojë konceptimi, dizenjimi dhe plan-veprimi për Auditimin Strategjik të Inovacionit dhe Teknologjisë për çdo institucion të qeverisjes qendrore dhe lokale, me qëllim që nga Janari 2018, deri Dhjetor 2018, të përfundojë në terren auditimi strategjik dhe skanimi i plotë mbi nivelin e inovacionit për çdo insitucion të qeverisjes qendrore dhe vendore. Ky informacion, me vlera të një rëndësie strategjike, do të shërbejë si një “hartë-rrugë” përfundimtare për të gjetur boshllëqet në çdo dimension inovacioni, dhe më pas identifikimin dhe zhvillimin e burimeve të nevojshme, rritjen e kapaciteteve inovative dhe përmirësimin menaxherial dhe strategjik të çdo insitucioni të shtetit Shqiptar.
- V. **Dizenjimin, krijimin, zhvillimin, zbatimin dhe promovimin e Fondit të Pronësisë**

**Intelektuale, fond i cili do të menaxhohej nga DPPI dhe mbështetëj paraprakisht vetëm në aspektin operacional nga AIDA.** Ka ardhur koha që ndihma për Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme, të kalojnë në një nivel tjetër më të sofistikuar. Duhet të kalohet nga “ndihmë për ambalazhim” në “ndihmë për zbulim, shpikje, krijim dhe inovacion”. Ky fond duhet të konceptohet si katalizator i ekosistemit të shpikjeve në Shqipëri, si dhe të kontribuojë në komercializimin e këtyre shpikjeve në treg.

## REKOMANDIME AFAT-MESME

- I. **Krijimi i burimeve të reja të inovacionit:** fokusimi drejt aktiviteteve të rritjes ekonomike po bëhet tashmë jetësore për të transformuar modelin ekonomik aktual, drejt një modeli inovativ zhvillimi, me fokus rritjen afatgjatë.
- II. **Krijimi i një tereni inovativ, për një Industri Agrobiznesi të mençur dhe dixhitale:** duhet të mbështeten sfidat serioze të ushqimit në Shqipëri dhe nxitja e eksporteve të produkteve organike dhe bio.
- III. **Më shumë konvergjencë në inovacion:** bizneset e vogla dhe të mesme, t'i kushtojnë më shumë vëmendje dhe t'i vënë më shumë theks dhe zhvillim sistemeve të tyre të inovacionit.
- IV. **Krijimi i klasterave lokalë dhe rajonale të aktiviteteve shpikëse,** thelbësore për performancën kombëtare të inovacionit, sepse kjo do të përmirësojë metrikën e inovacionit.
- V. **Zhvillimi i zonave të lira ekonomike dhe roli i tyre në krijimin e modeleve funksionale të biznesit:** të prodhohen produkte dhe shërbime me vlerë të shtuar me karakter global. Krijimi i infrastrukturës dhe kulturës në pjesën që lidhet me parqet teknologjike, parqet e kërkimit dhe inovacionit, zonat e lira ekonomike dhe industriale të zhvillimit, kombinuar me universitetet dhe qendrat specifike të edukimit të inovacionit, duhet të jetë prioritet.
- VI. **Qasja e modelit PPP:** për një përshtatje më të mirë në këtë model investimesh, pasi nevojat e zhvillimit të të interesuarve, do të mundësonin angazhimin e më shumë aktorëve të ndryshëm që duke filluar nga qeveria, academia, e deri në sipërmarrjet e ndryshme, të cilat do të trupëzojnë nevojat e tyre në këto modele biznesi që konsiderohen avangardë në aspektin teknologjik.



## KALENDARI I AKTIVITETEVE

Aktivitete	Java										
	Java 1	Java 2	Java 3	Java 4	Java 5	Java 6	Java 7	Java 8	Java 9	Java 10	Java 11
<u>Mars / Prill / Maj</u>											
1. Kabineti Ministres	✓	✓	✓								
2. Sekretari i Përgjithshëm.					✓	✓					
3. Drejtorët e Përgjithshëm të MZHETTS						✓	✓	✓			
4. Drejtoria e Përgjithshme e Pronësisë Industriale								✓	✓	✓	✓

Aktivitete	Java										
	Java 1	Java 2	Java 3	Java 4	Java 5	Java 6	Java 7	Java 8	Java 9	Java 10	Java 11
<u>Qershor / Korrik / Gusht</u>											
1. Kabineti Ministres	✗	✗									
2. Drejtoria e Përgjithshme e Zhvillimit të Turizmit	✗	✗									
3. Drejtoria e Përgjithshme e Tregut të Brendshëm dhe Sipëmarrjes.		✓	✓								
4. Drejtoria e Përgjithshme e Pronësisë Industriale			✓	✓							

Aktivitete	Java										
	Java 1	Java 2	Java 3	Java 4	Java 5	Java 6	Java 7	Java 8	Java 9	Java 10	Java 11
<b>Qershor / Korrik / Gusht</b>											
5. Drejtoria e Përgjithshme Standartizimit						✓					
6. Agjencia Kombëtare e Turizmit –AKT											
6.1 Agjencia Kombëtare e Bregdetit						✗	✗				
7. Drejtoria e Financës											
8. Sektori/ZYRA ZIMEK											

## KAPITULLI 3: INOVACIONI TEKNOLOGJIK

### OBSERVIME PARAPRAKE

Gjatë segmentit kohor Gusht 2017- Shtator 2017, u realizuan takime dhe vëzhgime për identifikimin dhe vlerësimin e riskut në institucionin e MZHETS, si dhe u ndërmor një hulumtim intensiv mbi inovacionin e sektorit të teknologjisë financiare (FinTek), si dhe të sektorit të teknologjisë rregullatore (RegTek) në lidhje me barrierat, faktorët kyç të suksesit, planin kombëtar të veprimit, rekomandimet afatshkurtra dhe afatgjata, si dhe konkluzionet përkatëse.

Pëmbajtja dhe gjetjet e këtij studim-raporti janë opinion dhe mendim i pavarur i konsulentit, në funksion të zgjidhjeve inovative për përmirësimin e mëtejshëm lidhur me riskun qeverisës, si dhe identifikimin e oportuniteteve dhe inovacioneve të reja sektoriale në fushën e Teknologjisë Financiare dhe Rregullatore, të cilat rekomandohen të konsiderohen me vëmendjen e duhur për rritjen e mëtejshme ekonomike të Shqipërisë.

Menaxhimi i riskut është një ndër faktorët kryesorë që **ndikon drejtpërsëdrejti në objektivat qeverisës dhe në performancën e realizimit të buxhetit, por jo vetëm**. Gjatë hulumtimit, kryesisht u vërejt që:

- Menaxhimi i automatizuar i rrezikut në Institucionet qeverisëse dhe publike, është pothuajse “ineksistent” dhe atje ku “zbatohet”, kryhet pa një sistem të automatizuar.
- EXCEL - deri tani konsiderohet si i vetmi instrument efikas për menaxhimin e rrezikut në institucionet publike.
- Shumë rreziqe të paidentifikuara kryesisht burojnë nga aftësitë e limituara të mungesës së teknologjisë dhe sistemeve të automatizuara dhe nivelit të patrajtuar të administratës.
- Modeli i matjes së performancës së burimeve njerëzore nuk kryhet në përputhje me kërkesat e ritmit të zhvillimit teknogjik, faktoror i cili ndikon në të gjithë produktivitetin e ekosistemit administrativ.
- Nivelevet drejtuese të administratës janë kryesisht të painformuara me trendet teknologjike, faktorë të cilët e bëjnë procesin e implementimit të sistemeve të reja inteligjente të teknologjisë, një proces ky me pengesa dhe problematika.

Ilustrimi në vazhdim portretizon katër llojet kryesore të risqeve që Ministria dhe çdo ent publik dhe i varësisë duhet të ketë në radarin e saj të menaxhimit të riskut qeverisës.

## LLOJET E RRISQEVE



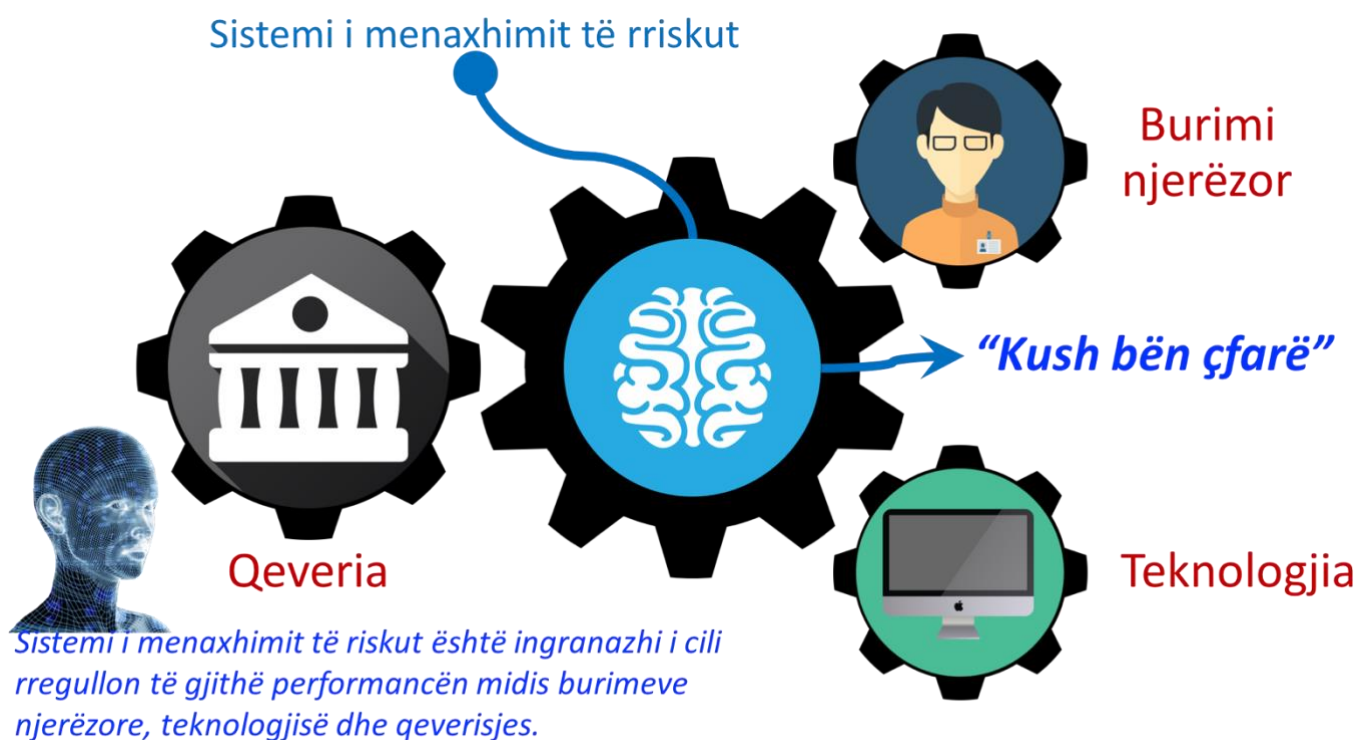
## SISTEMI I MENAXHIMIT TË RISKUT QEVERISËS

Pas një hulumtimi dhe vrojtimi të kujdesshëm të çështjeve që lidhen me menaxhimin e riskut qeverisës në Ministri, dhe jo vetëm, mund të thuhet se konsiderimi i implementimit të një modeli të Sistemit të Menaxhimit të Riskut (SMR) është një domosdoshmëri e pashmangshme. Implementimi i një sistemi të fillë inovativ duhet të fokusohet në menaxhimin e risqeve operacionale, financiare, strategjike dhe emergjente, me qëllim kryesor maksimizimin e shpëtimit të humbjeve, për të siguruar një performancë të lartë të menaxhimit të riskut.

Në këtë kuadër, konsulenti vëren që institucioni aktual i MZHETTS (MFE) po aplikon formën më të thjeshtëzuar të një ERP-je (Enterprise Resource Planning), qëllimi i të cilit është ballafaqimi dhe menaxhimi i resurseve të prekshme dhe virtuale, duke lejuar kontributin e të gjitha departamenteve në terma financiarë dhe strategjikë. Për ekspertët dhe specialistët e njohur në "prior-art", rekomandojmë se një ERP nuk është sistemi i duhur që mund të vlerësojë risqet e mundshme të lartpërmendura, për shumë arsye të njohura.

**SMR** këshillohet të jetë "leva" inovative e çdo lideri, pasi ajo siguron një auditim automatik, eficient dhe në kohë reale, të aksesueshëm kudo, të pavarur nga faktori njeri, i cili shpesh bëhet subjekt i nxjerrjes së rezultateve të padëshiruara për "parazitët e administratës publike". Duke qenë se **SMR** "ushqehet" me "data", dhe ka akses në databaza komplekse,

ai është i aftë t'i ekspozojë liderit në kohë reale problemet potenciale aktuale dhe të ardhshme, për të projektuar tendencat e vendimmarrjes. Ilustrimi në vazhdim, në mënyrë të përmbledhur, na jep një pamje të përgjithshme të sistemit të rekomanduar për konsiderim.



Theksojmë këtu se të tilla sisteme inovative afrojnë një model transparence mjaft të domosdoshëm në sektorin publik, i cili po gjen zbatim sot në shumë shtete të botës, kryesisht në sektorin publik, por edhe privat. Kryesisht mund të themi se sistemet SMR mundësojnë ndërlidhjen më zyrtare dhe më transparente midis shtetit dhe enteve të varësisë. Aktualisht, këto lloj sistemesh inteligjente tashmë janë të njohura dhe të aplikueshme nga disa shtete të komunitetit europian, si mjeti më inovativ dhe eficient në ndërlidhje. Ai krijon një situatë “win-win” për ministrinë që kërkon transparencë në buxhetin publik, progres në projektim dhe zgjidhje në krizë, por edhe ulje të kostove të amortizimit, dhe sidomos atyre të paparashikueshme.

#### **Disa nga avantazhet kryesore të SMR-ve:**

- reduktojnë dhe ulin thelbësisht humbjet në entitetet qeveritare
- reduktojnë kostot administrative
- parandalojnë katastrofat
- rrisin transparencën
- përmirësojnë situatën financiare
- planifikim më eficient
- përmirësojnë operacionet

## Sistemi inteligjent i menaxhimit të riskut për drejtuesit e lartë në administratë

**Qëllimi final i një SMR-je** kryesisht është t'i sigurojë drejtuesve të lartë instrumentin për menaxhimin e rrezikut publik në menyrë dixhitale dhe të automatizuar. Kryesisht, këto lloj sistemesh përfundojnë në "Dashbord-in" e drejtuesit të lartë, i cili është i lidhur me "dashbord-et" e drejtuesve të ministrive, dhe agjensive vartëse, deri në shtrirjen e tij kudo ku operojnë qeliza dixhitale dhe departamentet e IT-së. Drejtuesit e lartë kanë përpara, në kohë reale, të gjitha indeksat për procesin e rreziqeve të përfshira në platformën inteligjente të rrezikut.

Kryesisht, këto lloj sistemesh inteligjente përdorin teknologji "blockchain" dhe janë të aplikueshme, qoftë për modelet e riskut të sektorit publik, qoftë ato të sektorit privat.

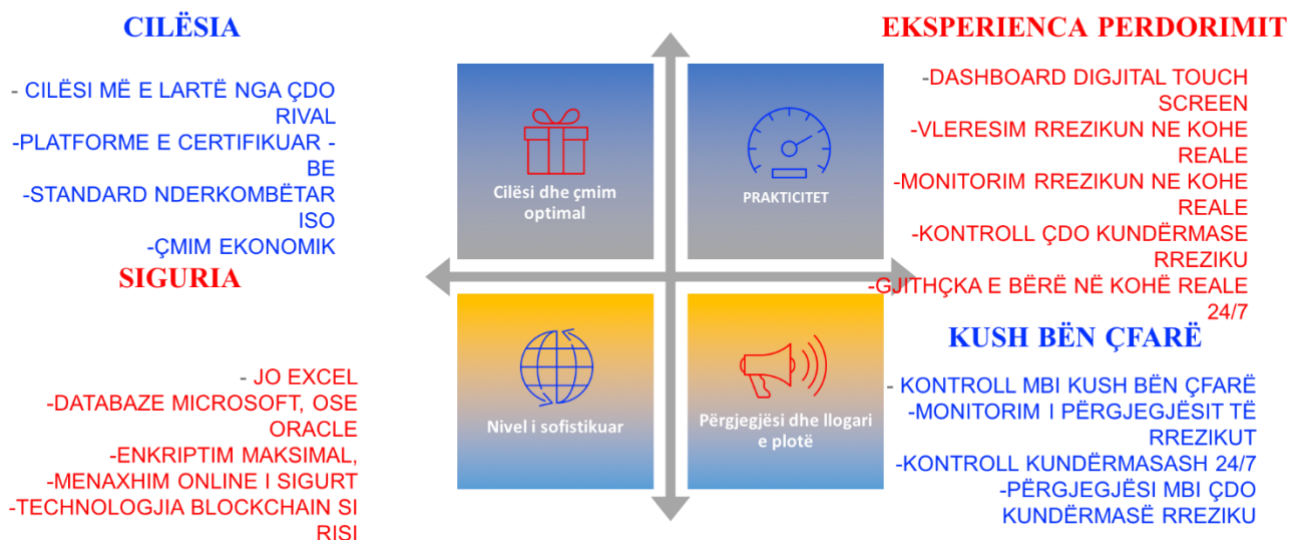
Aktualisht, sistemetë tilla operojnë në shtete si: Danimarka, Luksemburgu, Zvicra, Izraeli, Sllovenia etj. Këto sisteme inovative janë projektuar për drejtuesit e lartë, të cilët duan, në kohë reale, indeksat e procesit të programit qeverisës, të pamanipluara nga faktori njeri. Nëpërmjet **SMR**-ve inteligjente, drejtuesit kursejnë kohë dhe rrisin cilësinë e informacionit real që i nevojitet për analizë, pa qenë i kushtëzuar nga faktorë të tjerë, kryesisht ai njerëzor.

Këto sisteme inteligjente ofrohen si një mjet për siguruar një panoramë të situatës aktuale dhe vlerësimin të riskut për lidhshmërinë, në çdo kohë, në formë transparente në formatin e raportit "dixhital" 1-faqësh, që përbën një bazë të mirë për vendimmarrje të shpejtë, duke siguruar një ambient të kontrolluar për supervizimin e përgjithshëm të punës dhe rezultateve. Gjithashtu, SMR-të afrojnë një vlerësim të plotë të situatës së riskut dhe auditorëve të institucioneve brenda kuadrit të tyre ligjor që mund të parandalojnë çdo situatë negative të papritur gjatë procesit të qeverisjes.

SMR-të mund të konsiderohen pikërisht si mekanizmi që rregullon performancën midis burimeve njerëzore, teknologjisë dhe qeverisjes; Mund të përkufizohet si "roboti inteligjent" i çdo drejtuesi, i cili ushqehet me të dhëna. Përgjithësisht, Administruesit që furnizojnë me të dhëna një SMR, janë të ekspozuar në kohë reale, sipas grafikut të zbatimit të programit, përkundërt monitorimit vertikal dhe horizontal të niveleve menaxhuese, duke qenë hallkë e zinxhirit të informacionit sipas parimit: "kush bën çfarë?"

Ilustrimi në vazhdim paraqet një mozaik përmbledhës karakteristikash të një modeli SMR-je:

## KARAKTERISTIKAT DHE DETAJET E PLATFORMËS



Në terma rekomandues, konsiderimi i zbatimit të një modeli SMR do të sillte:

- Vlerë të shtuar për çdo funksion dhe proces.
- Kontroll dhe monitorim dixhital në kohë reale.
- Përdorim aktiv “online”
- Gamë të madhe për vulnerabilitetet, kontroll dhe emergjencë.
- Ndërfaqe shumëgjuhëshe, rrjetëzim dhe pjesëmarrje të ekspertëve të huaj.
- Përmbajtje mbi sugjerimet për praktikatat më të mira.
- Kompatibilitet me çdo lloj “browser”.
- Thjeshtëzim i proceseve për t'u përdorur nga çdo nivel.
- Funkcionalitet në gjithë segmentin Qeverisje Qëndrore – Qeverisje Vendore
- Krahasimin dhe vlerësimin e risqeve me skenarë të ndryshëm.
- Reduktim drastik i gabimeve potenciale, por jo vetëm.
- Efiçencën e plotë në procesin e monitorimit dhe zbatimit të programeve.

### TEKNOLOGJIA FINANCIARE DHE RREGULLATORE

Inovacioni në teknologjinë financiare dhe rregullatore ka trokitur në portën e shqetësimeve

për të na kujtuar se duhet të kthehet në objektiv kryesor strategjik në nivel politikbërës. Qasja “Quadruple – Helix” (Biznes – Akademi – Qeveri - EU), vjen të na theksojë se Shqipëria duhet të integrohet në trendin më të ri të kësaj industrie. Bazuar në eksperiencat e industrisë aktuale botërore, mund të themi se nevojat e ministrisë duhet të konsiderojnë:

1. Ngritjen e një grupi pune për përgatitjen e një “hartë-rruge” mbi Teknologjinë Financiare dhe Rregullatore në Shqipëri.
2. Ngritjen e një klasteri-kërkimor, të iniciuar nga ministria, në bashkëpunim me akademinë dhe sipërmarrjen, për të gjetur avantazhet dhe për të eksploruar oportunitetet që sjell zhvillimi i “FinTek” dhe “RegTek” në Shqipëri.
3. Identifikimin, dizenjimin, zhvillimin dhe zbatimin e projekteve që mund të sjellin kurrikulat e para të FinTek dhe RegTek në institucionet e zhvillimit profesional dhe akademik.

## TEKNOLOGJIA FINANCIARE

Teknologjia Financiare “FinTech” është një linjë inovative biznesi që përdor teknologjinë për të ofruar produkte të Shërbimeve Financiare. Kompanitë “FinTech” shpesh i ndërtojnë shërbimet e tyre mbi operacione dixhitale për të ofruar zgjidhjet e tyre. Në tregje, këto modele shërbimesh janë të hapura për të ofruar oportunitete për të dyja anët e medaljes së Biznesit (B2B) dhe (B2C).

“FinTech” është një amalgamë e fjalëve “financë” dhe “teknologji”. Në art “FinTech” shpeshherë i referohet përdorimit të teknologjive të reja në industrinë e shërbimeve financiare, për të përmirësuar angazhimet operacionale të klientëve, duke ngritur në një shkallë më të lartë analizat, menaxhimin e të dhënave dhe funksionet dixhitale. Kjo fushë ka tërhequr vëmendjen e shumë Investitorëve Globalë Financiarë, duke hedhur në fushën e investimeve kapitale vlera që shkuan deri në \$20 miliardë Dollarë për vitin 2016.

A janë pjekur kushtet që Shqipëria të vendosë FinTek-un në hartën e Strategisë dhe Vizionit të saj për Shërbimet Ndërkombëtare Financiare? Për të “shtyrë përpara” kërkimin, inovacionin dhe sipërmarrjen në Sektorin Ndërkombëtar Financiar, me një fokus të veçantë në teknologjinë financiare & qeverisjen, riskun & përputhshmërinë, nuk mjafton vetëm dëshira, por edhe burimet e mjaftueshme të kapitalit intelektual. Qeveritë e vendeve të Rajonit Ballkanit, si dhe ato të vendeve më të zhvilluara si Singapori, Hong Kongu, Danimarka, Mbretëria e Bashkuar, po e shtyjnë përpara axhendën e tyre të krijimit të “Hub-eve FinTek” dhe po punojnë në mënyrë jashtëzakonisht të zgjuar për të thithur investime nga banka dhe institucione gjigande financiare ndërkombëtare.

Vrojtimet paraprake të kryera nga konsulentit, në bashkëpunim me kompanitë eksperte “FinoLux” dhe “Velocicor” nga Luksemburgu dhe Belgjika, identifikuan katër barriera kryesore që vështirësojnë zhvillimin e sektorit “FinTech” në Shqipëri: 1- baza ligjore e vjetëruar, (e dalë jashtë kohe); 2- ekspertiza e pamjaftueshme e ligjvënësve dhe ligjbërësve; 3 – mungesa e kapitalit intelektual me edukimin si target, 4 – sinkronizimi i aktoreve qeveri-



akademi-sipërmarrje-biznes. Herët ose vonë, Teknologjia financiare (FinTek) do të ndryshojë, e detyruar në mënyrë drastike, sektorin financiar Shqiptar për vetë faktin që nuk mund të qëndrojmë jashtë hartës së zhvillimit teknologjik. Teknologjitë dixhitale tashmë po bëjnë të mundur modele të reja transaksionesh financiare, për të rrjetëzuar tregjet e investimeve dhe të huave.

Shqipëria shfaq një infrastrukturë dixhitale në zhvillim, me një klimë biznesi financiare tërheqëse, rroga të ulëta, por shpenzime infrastrukturore të larta. Kryesisht vërehen tre lloje **barrierash kryesore** që e pengojnë procesin e integritit të "FinTek":

- I. **Bazat Ligjore:** Aktualisht bazat ligjore rregullatore ekzistuese janë të papërshtatshme për integrimin e lehtë të sektorit "FinTek" dhe "RegTek". Teknologjia "blockchain", platformat "crowdfunding" ose sistemi i pagesave inovative, ende s'po lulëzon mjaftueshëm në tregun aktual financiar të produkteve dhe shërbimeve. Edhe pse "FinTech" përmbush të njëjtat kritere që bankat tradicionale përmbushin, përsëri ligjet dhe rregullorët e sektorit "FinTek" – "RegTek", po bëhen shkas që të ngadalësohet procesi i inovacionit në këtë sektor.
- II. **Rregullatorët:** Banka e Shqipërisë dhe Autoriteti i Mbikëqyrjes Financiare, shpeshherë kanë vlerësime të ndryshme për të njëjtat kompani "FinTek", për faktin se ekspertiza e nevojshme dhe udhëzimet për të vlerësuar një teknologji të re janë të kufizuara. Shpeshherë ndodh që asnjë vlerësim teknologjik nuk ndërmerret nga insitucionet përgjegjëse, siç mund të përmendim AMF, e cila fare thjesht mund të startonte një sportel të tipit "FinTek Helpdesk", bazuar në praktikat më të mira Europiane. Gjithcka ka një pikënisje.
- III. **Kooperimi:** Inovacioni po na tregon që kur aktorët, idetë, financat dhe eksperiencia bëhen së bashku, atëhere edhe rezultatet do të shfaqen.

## TEKNOLOGJIA “BLOCKCHAIN” NË SEKTORIN “FINTEK”

Sot, inovacionet në FinTek, mundësojnë përmirësime në efikasitet për industri kyçe, si tregtia dhe sistemet e logjistikës, menaxhimi i taksave, korniza rregullatore dhe qeverisja, kujdesi shëndetësor, etj.

### 1. Tregtia dhe Sistemet e Logjistikës

Teknologjia “Blockchain” mund të përdoret për të thjeshtëzuar transaksionet ndërkombëtare dhe për të verifikuar palët e treta të panjohura në vendet e huaja. “FinTek” mund të thjeshtëzojë ekzekutimin e transaksioneve, gjë që rezulton në një proces, në kohë reale dhe të drejtpërdrejtë dhe që lehtëson integrimin e të gjithë zinxhirit të vlerës së biznesit dhe sjell një efikasitet më të lartë në menaxhimin e operacioneve logjistike.

### 2. Korniza ligjore, taksat dhe menaxhimi qeveritar

Teknologjia “Blockchain” mund të përdoret për të verifikuar autenticitetin e dokumentacionit ligjor, aprovimin e proceseve, menaxhimin e marrëveshjeve, si dhe validimin e identitetit dixhital, ku palët e treta të besuara (noterët/dëshmitarët) nuk do të nevojiten më. Kontratat Inteligjente (Smart) janë programe kompjuterike që mund të ekzekutojnë automatikisht termat e një kontrate nëpërmjet rregullave dhe masave të parapërcaktuara.

### 3. “Blockchain” dhe “Fintech” në Kujdesin Shëndetësor

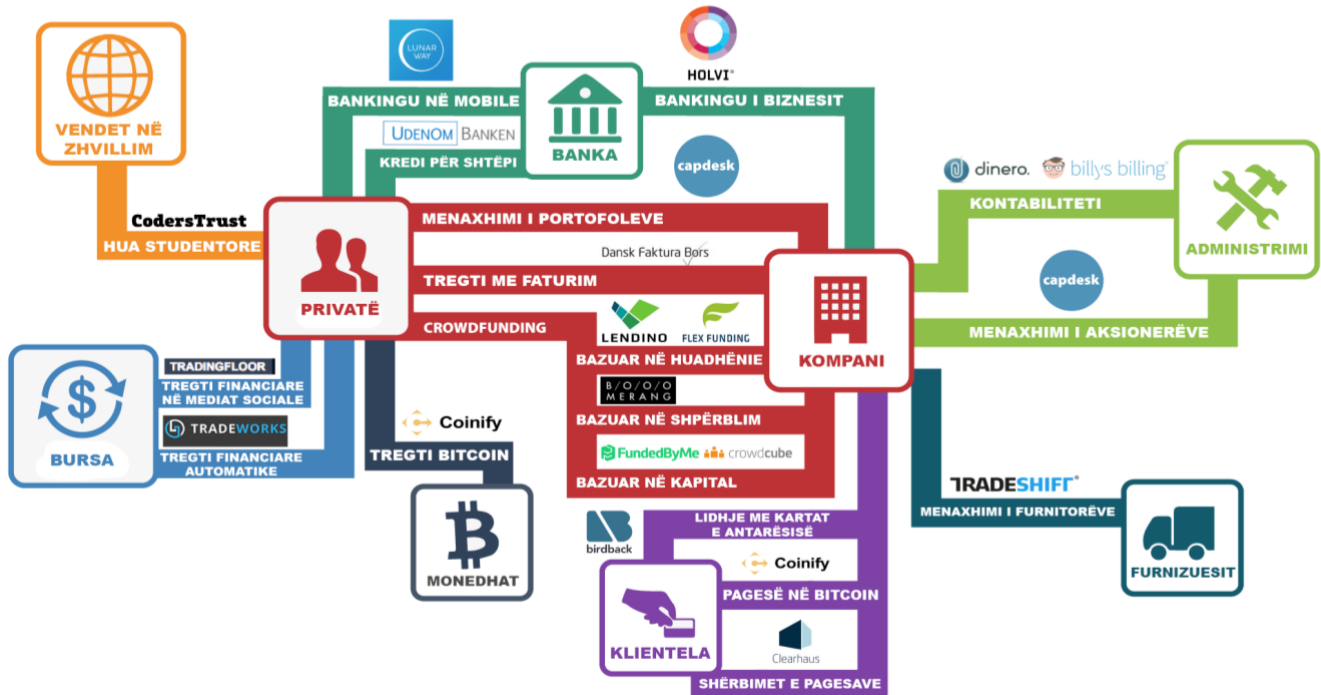
Kujdesi Shëndetësor në Shqipëri është një sektor ku 20% e shpenzimeve, janë shpenzime administrative. Sistemi aktual tre-palësh midis pacientit, kompanive të sigurimit dhe ofruesit të kujdesit shëndetësor (spital, ambulancë, etj.) është një sistem kompleks dhe me procese administrative të kushtueshme. “FinTek”, së bashku me teknologjinë “blockchain”, mund të përdoret fare mirë për të lehtësuar rrjedhën dhe procesin e pagesave në sektorin/industrinë e kujdesit shëndetësor.

## EKOSISTEMET “FINTEK” NË BOTË

Më poshtë po paraqesim, disa nga hartat e ekosistemeve të vendeve më avangarde në “Fintek”, nga të cilat ne besojmë që Shqipëria ka shumë për të marrë dhe për t'u përshtatur, në funksion të rritjes së inovacionit.

❖ Danimarka

# INDUSTRIA DANEZE E FINTEK-UT 2016



❖ Irlanda

Fintech Ireland		Irish Companies		Version 0.3 March 2016	
<b>Payments</b> actusmobile AlphaPaymentsCloud AVISO Bitnet CLOUDpayments CUSOP ding* Embedded Payments FEXCO	COMM Elavon fire Big payment+ payzone PERFECT.CARDS realEX SAFECHARGE VESTA Volteneo WayPay	<b>Accounting &amp; Management</b> bankhawk analytics Buller billfaster CASHANALYTICS calcfox juggle MyMoneyPlatform TREASURY HQ Yendo	<b>Regulation</b> AQMETRICS fenergo sysnet silverfinch risksystem VIZOR	<b>Lending</b> :fund:it FUTURE FINANCE GRID Linkedfinance ORCA	<b>Trading &amp; Investing</b> activateclients COALFACE CHASINGRETURNS Eagle Alpha EZOPS FRS fundcalcs.com Fund Recs myfuturenow rubico.in SIGNALS
<b>Bitcoin</b> Bitcove BitEx.ie coinprism	<b>Insurance</b> exa.e FINEOS STACKSWELL & CO	<b>Financial Operations</b> antuar invoicefair rockall tech	<b>Bank Platform</b> leveris Sentenial	<b>Others</b> bqokers.io brite:bill CR2 DocoSoft MoneyMate Group moQom taxback.com UBANQUITY	<b>Currency Exchange</b> BARRACUDA™ CurrencyFair MONEX TransferMate

© Dave Anderson 2016 @supergingerdave

❖ **Luksemburgu**



Note: illustrative – non exhaustive

❖ **Singapori**



❖ Izraeli



## SKEMA E REKOMANDUAR PËR NJË PLAN VEPRIMI KOMBËTAR

Në përgjigje të inovacionit në “FinTek”, është e rekomandueshme që Ministria dhe institucionet e mëdha financiare në vend, të lançojnë planet dhe kurset e veprimit si më poshtë:

- 1 Lidhja me FINTEK**

  - Lab Inovacioni**  
Hapësirë Fizike që lejon bashkëpunimin me sipërmarrësit dhe profesionistët e sektorit financiar.
  - Hackathona**  
Event në të cilin programuesit dhe zhvilluesit kompjuterik ndërtojnë një projekt inovativ financiar brenda një kohe të shkurtër. (1-2 ditë)
  - Partneriteti**  
Institucioni Financiar hyn në partneritet me kompanitë teknologjike or institucionet e edukimit për tu lidhur dhe rrjetëzuar me ekosistemin e FinTek.
- 2 Ndërveprimi me FINTEK**

  - Programe Inkubimi dhe Akselerimi**  
Hapësira bashkëpunimi ku startupet zhvillojnë projektet e tyre për pak javë (akseleratorë) ose brenda një harku kohor më të gjatë. (inkubatorë). Ato kanë akses në ekspertizën më të vlefshme si dhe në investitorët potencial.
- 3 Investim në FINTEK**

  - Investime Direkte**  
Investime në kompani FinTek nëpërmjet kapitalit investues të brendshëm ose investim direkt të institucionit financiar në start-up.
  - Investim në fonde të specializuara VC ose Fonde Private Ekuiteti.**  
Përdorimi i parave të institucioneve financiare për të targetuar investimet në kompanitë FinTek.

## TEKNOLOGJIA RREGULLATORE - "REGTECH"

"RegTek-u" është "FinTek-u" i ri. Kjo teknologji rregullatore është shumë e "zgjuar" dhe do t'i ndihmojë kompanitë të kuptojnë dhe më pas të menaxhojnë më mirë risqet e tyre.

Korniza rregullatore është një nga shërbimet që po merr një "trajtim teknologjik" kohët e fundit në Europë, por edhe në rajonin ballkanik. Ashtu sikurse me "FinTek", definicioni i "RegTek" do të nënkuptojë gjëra të ndryshme për aktorë të ndryshëm në këtë fushë të re që po zhvillohet së fundmi. Ndërkohë që ky term është i ri, "martesa" e teknologjisë me legjislacionin/rregulloret për të adresuar sfidat rregullatore, ka ekzistuar për ca kohë dhe ka patur një sukses të limituar. Rritja e nivelit të rregulloreve, si dhe rritja e fokusit tek të dhënat dhe raportimi i tyre, e ka bërë "RegTek-un" një nevojë të rëndësishme dhe fokusi në këtë fushë ka krijuar më shumë vlerë për kompanitë që po investojnë në këto zgjidhje.

Teknologjia është përdorur për shumë kohë për të adresuar kërkesat rregullatore, por ajo çka "RegTech-u" sjell si risi, janë disa karakteristika që sjellin një avantazh konkurrues për çdo aktor në fushën e biznesit. **Karakteristikat e "RegTek"** janë si më poshtë:

- ✓ **Shkathhtësia:** blloqet e të dhënave kaotike dhe të ngatërruara mund të formësohen dhe organizohen me anë të teknologjive "ETL" (Ekstraktim, Transferim, Lirim)
- ✓ **Shpejtësia:** Raportet e të dhënave mund të konfigurohen dhe gjenerohen me shpejtësi të madhe.
- ✓ **Integrimi:** Hark kohor shumë i shkurtër për të vënë në punë zgjidhjet teknologjike.
- ✓ **Analitika:** Ne e dimë që "ndërkohë që bota po mbytet me informacion, në të njëjtën kohë ne po vuajmë për dituri." "RegTek" përdor mjete analitike për të gërmuar në mënyrë inteligjente të dhënat e mëdha që ekzistojnë në bllok, duke nxjerrë në pah potencialin e tyre të vërtetë. Pra, duke përdorur po ato të dhëna, por për qëllime të shumta.

### KU FUNKSIONON MË MIRË REGTEK-U?

Ndërkohë që zhvillimi dhe rritja e "RegTek" premtion shumë, përsëri "RegTek" nuk është një kurë universale për çdo sfidë në fushën rregullatore dhe të përputhshmërisë. "RegTek" funksionon mirë si një kurë perfekte inovative në ato fusha ku institucionet dhe bizneset detyrohen të raportojnë të dhëna sasiore, informacion, të identifikojnë riskun dhe të kenë mjete menaxhimi, fusha si psh:

- a. Mjete analitike për boshllëqet në legjislacion;
- b. Mjete universale mbi përputhshmërinë;
- c. Mjete për menaxhimin e informacionit;
- d. Mjete për raportimin e transaksioneve;

- e. Mjete për raportimin rregullator;
- f. Mjete për monitorimin e aktiviteteve;
- g. Mjete për vlerësimin e trajnimeve;
- h. Mjete për menaxhimin e çështjeve;
- i. Mjete për kontrollin e shëndetit;
- j. Të dhënat e riskut në zinxhirin e magazinimit;

## ÇFARË MUND TË BËHET?

“RegTek-u” ka sjellë një të ardhme të shkëlqyer me një oportunitet mjaft të madh për ato shtete që po e zhvillojnë këtë lloj teknologjie, për të automatizuar dhe mundësuar botën e vlerësimit rregullator dhe menaxhim-kontrollit. Ky oportunitet do të sjellë më shumë qartësi dhe kontroll në këtë lloj fushe interesi që është tej mase i rëndësishëm, por që shpesh bëhet e vështirë, si rezultat i konsumit të madh kohor.

Udhëkryqi i kësaj paradigme të re, siç është “RegTek”, dhe që është absolutisht thelbësor për institucionet publike dhe private, duhet të sigurojë:

- 1) Informacion thelbësor nga institucionet.
- 2) Kërkim të thelluar për të kuptuar qartazi teknologjinë rregullatore që mund të ekzistojë në entitetin e tyre sipërmarrës.
- 3) Nivelin e duhur të teknologjisë me zgjidhje të provuara.
- 4) Dizenjimin e strategjisë teknologjike të organizatës.
- 5) Bashkëveprimin me rrjetin në ekosistemin e tyre për të vlerësuar si praktikat ekzistuese, edhe praktikat dhe zgjidhjet me perspektivë.
- 6) Transferimin e teknologjisë dhe implementimin e saj.
- 7) Parashikimin dhe përputhshmërinë e teknologjisë nga ndryshimet e saj.

## “FINTEK” DHE “REGTEK” NË SHQIPËRI

**Shqipëria** shfaq potencialin për t’u bërë një lider rajonal në “FinTek” dhe “RegTek”, nëse ky potencial vëzhgohet me seriozitetin që meriton në një botë tashmë dixhitale. Globalisht ky sektor po rritet shumë shpejt, duke i trefishuar investimet në rreth 20 miliardë dollarë në 2 vitet e fundit. Konsulenti vëren se integrimi në këtë industri bashkohore kërkon adaptimin e rregulloreve në të njëjtën linjë me tregjet. N.q.s duam të bëhemi të llogaritshëm në këtë sektor, atëherë më shumë fokus duhet kushtuar në aspektin e adaptimit dhe zhvillimit të risive inovative. “Ndoshta” në këtë fazë të zhvillimit, Shqipëria nuk mund të arrijë Austrinë ose Zvicrën, por fare mirë mund të ecë denjësisht përkrah Sllovenisë dhe të kthehet në një

port-pikë hyrëse për kompanitë Zviceriano-Austriake që duan të zgjerohen në rajon.

## Faktorët kyç të suksesit për “FinTek-un” dhe “RegTek-un” në Shqipëri

Duke u bazuar në eksperiencat ekzistuese dhe kërkimet e kryera, konsiderojmë që ekzistojnë një sërë faktorësh kyç suksesi, të cilët mund të mundësojnë zhvillimin dhe ritjen e inovacionit në “FinTek” dhe “RegTek” në Shqipëri. Skema e mëposhtme paraqet një panoramë të mundshme mbi këto faktorë potencialë.

<p>Mjedisi Biznesit</p>	<p>Aftësi &amp; Talent</p>	<p>Nr. i Klientëve</p>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Profesionalizimi i mjedisit të biznesit.</li> <li>&gt;Gatishmëria e shërbimeve</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Disponueshmëria e një personeli të motivuar dhe të edukuar.</li> <li>&gt;Niveli i një force punëtore shumë-gjuhëse</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Madhësia e shtetit-tregut dhe popullsisë.</li> <li>&gt; Shkalla e përhapjes/penetrimit online &amp; mobile</li> </ul>
<p>Komuniteti Sipërmarrës</p>	<p>Klima Tërheqëse Financiare</p>	<p>Financimi Potencial</p>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Numri i bizneseve/ sipërmarrjeve</li> <li>&gt;Disponueshmëria e hubeve për start-up</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Klima e taksave</li> <li>&gt; Ligjet për bonuset</li> <li>&gt; Stimujt për të huajt</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Disponueshmëria e fondeve për sektorët specifik.</li> <li>&gt; Aksesit në financime lokale dhe globale.</li> </ul>
<p>Korniza Ligjore dhe Rregullatore</p>	<p>Mbikqyrja Rregullatore</p>	<p>Bashkepunimi Ndërpalësh</p>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Qartësi dhe konsistencë të kornizës ligjore dhe rregullatore.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cilësia e trupave mbikqyrëse të sektorit.</li> <li>&gt;Bashkëpunimi i trupave mbikqyrëse.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prezenca e një ekosistemi sektorial.</li> <li>&gt;Niveli i inovacionit të hapur dhe/ose të përbashkët.</li> </ul>



## NEVOJA PËR NJË VIZION SEKTORIAL “FINTEK” DHE “REGTEK”

Një vizion i përbashkët me të gjithë aktorët, i udhëhequr nga Ministria, e cila përcakton se kush bën çfarë, do të ndihmojë sektorin “FinTek” dhe “RegTek” në mënyrë të konsiderueshme dhe do ta bënte punën e rregullatorëve më të lehtë. Një mundësi e tillë do të lindte natyrshëm një mjedis testues, ku institucionet rregullatore dhe kompanitë bëhen bashkë për të zbuluar “enigmat” e “FinTek-ut” dhe për të fituar “know-how” në funksion të vizionit të përbashkët. Në këtë aspekt, rekomandojmë që Ministria, bankat dhe institucionet financiare, mund të luajnë një rol më të madh në zhvillimin e sektorit “FinTek”, duke marrë një pozicion më të hapur. Sistemet dhe proceset e tyre aktuale nuk janë të pajisura me “instrumenta” për bashkëpunim me “start-up-et” dhe kompanitë e reja në sektorin global “FinTek” dhe “RegTek”. Me iniciativën dhe përfshirjen e aktorëve vendimmarrës dhe integrimin e të gjithë zinxhirit të linjës së segmentit sektor publik dhe sektor privat, mund të pretendojmë që **“FinTek-u” dhe “RegTek-u” mund të bëhen Port-Financat e tregut rajonal, nëse e aplikojmë të parët.**

### Rekomandimet Afat-gjata dhe Afat-shkurtra

Sot, teknologjitë inovative në fushat e “FinTek” dhe “RegTek”, po krijojnë infrastruktura më të mira financiare për të gjeneruar përfitime sa më të mira për konsumatorët, kompanitë dhe qeveritë, por ajo që është gjithashtu e rëndësishme, lidhet me impaktin e stimujve të rinj për sipërmarrje dhe punësim që ky trend i ri teknologjik po gjeneron. Kjo është një arsye shumë e mirë pse Shqipëria ka nevojë të krijojë akses në zgjidhjet më të mira në “FinTek” dhe “RegTek”, duke pasur parasysh perspektivën e punësimit përkundrejt tregjeve botërore. Sfida që Shqipëria të këtë **të paktën “hub-in” e saj kombëtar në “FinTek” dhe “RegTek”, është një realitet që po troket portën e zhvillimit të këtij sektori të domosdoshëm prej kohësh.** Sfidat kryesisht duhet të orientohen për të krijuar një sistem të integrueshëm me standarde teknologjike që të mundësojë akses të shpejtë në tregjet dhe rritjen ndërkombëtare. Një vizion i përbashkët dhe bashkëpunim me krijuesit dhe liderët e tregjeve të teknologjisë “FinTek”-“RegTek”, do të sillte:

1. Një ekosistem të qartë dhe të hapur me një rrjetëzim dhe “know-how” ndërkombëtar.
2. Procese të shpejta dhe transparente me qeverinë, autoritetet rregullatore dhe të gjithë klientët e tjerë (qofshin këto “start-up-s”, SME dhe Korporata)
3. Bashkëpunim ndërkombëtar me qëllim që “know-how” të ndahet në mënyrë të drejtë, dhe rregullat e nxjerra të harmonizohen shpejt.
4. Mbështetje për “start-up-et” dhe mundësi për rritje ndërkombëtare tek kompanitë “FinTek”/“RegTek”.
5. Investime në “know-how” dhe dijen e ekonomisë dixhitale.

6. Krijimin e një sistemi financiar stabël dhe të besueshëm.
7. Mundësimin e një ekosistemi të hapur, me një fokus drejt rrjetëzimit dhe ndërkombëtarizimit.
8. Të pasurit e një porte “high-tech” për akses në ekoistemin e “FinTek-ut” dhe “RegTek-ut” Global.
9. Ndërlidhjen e roleve midis “start-up-eve” dhe institucioneve financiare të themeluara në kohë.
10. Bërjen e programeve informuese për të ndarë informacion rreth “FinTek”, “RegTek-ut” dhe impaktit në ekonomi.
11. Stimulimin e investimeve në “FinTek”/”RegTek” dhe në rritjen e interesit tek rinia dhe njerëzit e talentuar.
12. Përfshirjen e mbikëqyrësve dhe qeverisë në zhvillimet e “FinTek-ut”/”RegTek-ut”.
13. Ekzaminimin e barrierave të ardhshme për qëndrueshmërinë e ekosistemit të “FinTek-ut”/”RegTek-ut” në Shqipëri.
14. Detajimi i programeve specifike për teknologjitë kyçe, siç është “blockchain”.
15. Themelimi dhe ndërtimi i një “Hub-i” të madh fizik në fushën e “FinTek-ut”/”RegTek-ut”, si dhe nënshërbimeve të tyre.

#### **Objektivat afatshkurtra kryesisht do të ndihmonin në:**

1. Shprehjen e një ambicieje të qartë për rolin e “FinTek”/”RegTek” dhe inovacionit financiar e rregullator në Shqipëri. Fara e krijimit të një Task-Force “FinTek-u” dhe “RegTek-u” të drejtuara nga MFE, duhet të ishte mbjellur dje.
2. Përfshirjen e “FinTek”/”RegTek” në politikën e shkencës dhe inovacionit, duke mbështetur kërkimin, edukimin, valorizimin, “start-up-et” dhe rritjen e kompanive.
3. Stimulimin e laboratorëve të dijes dhe inovacionit për temat si “Blockchain”, PSD2 (Direktiva e Shërbimeve të Pagesave 2), “big-data”, privacia dhe siguria në “FinTek”.
4. Krijimin e një baze të gjerë “know-how” të dedikuar ndaj “FinTek” për të gjithë pjesën tjetër të ekonomisë, duke nxitur kërkimin dhe shkëmbimin e njohurive.
5. Prodhimin e projekteve reale të inovacionit në “FinTek”, në fusha të tjera si logjistika, menaxhimi qeveritar dhe kujdesi shëndetësor.
6. Themelimin e kulturës së konsultimeve strukturore dhe shkëmbimin e dijeve midis lojtarëve inovativë në treg, mbikëqyrësve të tregut dhe politikbërësve.
7. Rritjen e “advokacisë” në rajon për një legjislacion të harmonizuar që thjeshtëzon aktivitetin e biznesit ndërkombëtar për kompanitë e “FinTek-ut”.
8. Themelimin e një aksesit të qartë tek autoritetet rregullatore, për një adaptim të shpejtë dhe të lehtë lidhur me njohurinë për proceset rregullatore dhe liçensuese.
9. Mundësimin e një “laboratori prove” për të testuar shërbimet e reja financiare së

bashku me mbikëqyrësit.

10. Lëshimin e liçensave të përkohshme në mënyrë që kompanitë “FinTek”, brenda një periudhe të parapërcaktuar, të fitojnë kohë të plotësojnë kërkesat ligjore për një liçensë të plotë.
11. Rritjen e “eksperiencës” teknologjike (financiare) me supervizorët, si dije që mund të përdoret për të monitoruar sektorin “FinTek” dhe ekonominë dixhitale në tërësi.
12. Maksimizimin e shkëmbimit ndërkombëtar të “know-how”, për të lehtësuar “migrimin” e transferimit të teknologjisë në vendin tonë.

Aktivitete	Java 1	Java 2	Java 3	Java 4	Java 5-6-7		Java 8-9-10		Java 11-12-13	Java 14-15-16
<b>Shtator-Tetor-Nëntor-Dhjetor</b>										
1. Raporti mbi inovacionin institucional	✓	✓								
2. Analiza e Auditit të Inovacionit Strategjik & Teknologjik (AIST)	✓	✓								
3. Përpilimi i Survey-t mbi AIST		✓	✓							
4. Përpilimi i Survey-t mbi AIST			✓	✓						
5. Planifikimi i Intervistave										
6. Realizimi i Intervistave (1)										
7. Realizimi i Intervistave (2) Raporti i Ndërmjetëm										
8. Analiza Finale										
9. Raporti Final										

## KONKLUZION

Implementimi i teknologjisë “blockchain”, “FinTech”, “RegTech” dhe impakti pozitiv i tyre në Shqipëri, do të kontribuonte në:

- Nxitjen e inovacionit dhe përmirësimin e Indeksit Global të Inovacionit të Shqipërisë;
- Rritjen e punësimit;
- Rritjen e eksporteve teknologjike;
- Rritjen e GDP-së dhe përmirësimin e jetës ekonomike në vend;
- Rritjen e efikasitetit në sistemet e supervizimit;
- Rritjen e produktivitetit;
- Rritjen e dijes (know-how) për ekonominë e së nesërme;

## KAPITULLI 4 - SIPËRMARRJA

### OBSERVIME PARAPRAKE

Nxitja e niveleve më të larta të **sipërmarrjeve** inovative, është thelbësore nëse duam të krijojmë një shoqëri më aktive dhe të balancuar. Kjo pjesë e raportit prezanton një kuadër që bazohet në hulumtimin e arritjeve ekzistuese dhe të ardhshme, si një mbështetje për sipërmarrjen. Gjithashtu, raporti synon të ofrojë inkurajim të fuqishëm për një numër sa më të madh sipërmarrësish që tentojnë të përfshihen në politika të reja dhe të qëndrueshme të biznesit inovativ.

Vizioni i raportit për strategjinë e sipërmarrjes, është ta trajtojë Shqipërinë si një vend në zhvillim për fillimin dhe rritjen e sipërmarrjeve të suksesshme.

#### ❖ **Prioritetet që duhet të adresohen për arritjen e Vizionit, janë:**

- ✓ Të ndryshojë qëndrimet dhe perceptimet rreth sipërmarrjes në të gjithë vendin.
- ✓ Të inkurajojë mendimin pozitiv në sa më shumë njerëz, për të ndërmarrë hapin e parë në krijimin e një sipërmarrjeje të re biznesi.
- ✓ Të vendosë një theks të qartë në ndërtimin e ekipeve të forta, të afta për të udhëhequr sipërmarrje të suksesshme biznesi.
- ✓ Të sigurojë një sistem mbështetës, fleksibël dhe inovativ për të gjitha kategoritë e njerëzve që kanë idetë dhe potencialin për t'u bërë sipërmarrës të suksesshëm.
- ✓ Të inkurajojë zhvillimin e një infrastrukture që mundëson sipërmarrje të reja biznesi me përparim të bazuar në projekte me rritje të shpejtë në nivel global.
- ✓ Të inkurajojë përdorimin e mediave elektronike për të shpërndarë informacion, këshilla dhe praktikat më të mira, si dhe për të siguruar ndjekjen efektive të propozimeve të biznesit për sipërmarrësit që kërkojnë mbështetje.

#### ❖ **Strategjia ka për qëllim:**

- ✓ Të krijojë një kulturë dhe një mjedis përmes edukimit, promovimit dhe fushatave që mbështesin dhe inkurajojnë sipërmarrësit.
- ✓ Të përcaktojë bizneset e segmentuara për tregjet tek të cilat ata do të operojnë përkatësisht në nivel lokal, rajonal dhe global.
- ✓ Të orientojë dhe zhvillojë mekanizma të qartë mbështetës për secilin segment të tregut, si dhe të sigurojë që bizneset të mund të përparojnë pa ndërprerje, nga një segment në tjetrin.

- ✓ Të garantojë përdorimin e mediave elektronike, për të siguruar nivelet e mundshme të mbështetjes në nivel botëror për sipërmarrësit.
- ✓ Të sigurojë që mbështetja e politikave ofrohet në mënyrë të integruar dhe efektive përmes një partneriteti të sektorit publik, privat dhe vullnetar.
- ❖ **Ndikimi i kësaj strategjie do të ketë si qëllim të masë performancën e rezultateve për:**
  - ✓ Nivelin e shtuar të aktivitetit sipërmarrës, dhe
  - ✓ Nivelin e rritjes së vlerës së sipërmarrjeve të reja në ekonominë e vendit.

## SIPËRMARRJET INOVATIVE SI NJË SFIDË E PAEVITUESHME E ZHVILLIMIT

Raporti zbulon dhe adreson çështjet në lidhje me kontributin sipërmarrës në procesin e zhvillimit të sipërmarrjes. Çështjet e trajtuara vijnë të theksojnë se gjenerimi i ideve të reja dhe rritja e inovacionit, nxit ekonominë dhe rritjen e qëndrueshme socialo-ekonomike të vendit.

### Qasja

Aktiviteti sipërmarrës tashmë duhet të jetë një prioritet i politikës për të gjitha bizneset e reja në ekonominë moderne, pasi:

- ✓ Janë një burim inovacioni dhe idesh të reja;
- ✓ Krijojnë pasuri dhe punësim;
- ✓ Rrisin konkurrencën kreative;
- ✓ Rrjetëzojnë sipërmarrjet në nivel global;

Integrimi drejt Europës dhe Globalizimit në vetvete nuk është gjë tjetër, veçse aftësia e burimeve njerëzore për të prodhuar inovacion politik, ekonomik dhe teknologjik, në funksion të sipërmarrjes dhe rrjetëzimit institucional të saj, sipas standarteve që operojnë ekonominë moderne.

Në këtë kuadër, hulumtimet tregojnë se niveli i aktivitetit sipërmarrës varion midis vendeve të ndryshme, për arsye dhe faktorë objektivë dhe subjektivë.

### Procesi i konsultimit

- Konsulenti ka ndërmarrë vëzhgim tek sipërmarrës të ndryshëm, si përgjigje dhe pjesë e procesit të hulumtimit, që lidhen me:
  - Konfirmimin e mbështetjes për strategjinë, qëllimet dhe objektivat e biznesit.
  - Kapërcimin e pengesave/vështirësive aktuale me të cilat përballen sipërmarrësit.

- Rekomandimet e veprimeve specifike të zbatimit, shumë prej të cilave duhet të përfshihen në planin e veprimit.
  - Kritikat konstruktive për elementë specifike të Strategjisë, me sugjerime për alternativa.
- Temat kryesore që dolën nga procesi i konsultimit ishin:
- Nevoja për të zhvilluar të gjitha segmentet e bazës së sipërmarrjes, në mënyrë që mundësitë për krijimin e sipërmarrjeve globale, të mundësohen si biznes.
  - Nevoja për të qenë fleksibël në qasjen dhe përgjigjet ndaj sipërmarrjes.
  - Nevoja për të dalluar ndërmjet fillimit dhe zhvillimit të sipërmarrjes, politikat dhe mekanizmat mbështetës.
  - Nevoja për të ndërtuar mbi rrjetin ekzistues të mbështetjes dhe infrastrukturën, maksimizimin dhe formalizimin e lidhjeve me akademinë, qeverinë dhe sipërmarrjen.
  - Nevoja për t'u fokusuar në zhvillimin e shkathtësive dhe aftësive të ekipeve të menaxhimit dhe sipërmarrësit që ndërmarrin një sipërmarrje.

## Vizioni

Vizioni tenton të adresojë procesin e përshpejtimit të sipërmarrjes dhe kuadrin strategjik për zbatimin e tij. Modeli i dizajn-menduar është për të përkrahur zhvillimin e objektivave strategjike që sigurojnë qasje të lehtë tek sipërmarrësit, me një sërë shërbimesh mbështetëse dhe ndihmë profesionale, për fillimin dhe arritjen e suksesit të biznesit të tyre.

Qëllimi themelor i Strategjisë, është të inkurajojë më shumë iniciativa të reja, duke përfshirë sipërmarrjet e reja, ashtu edhe bizneset ekzistuese. Një objektiv i rëndësishëm i vlerës së shtuar, është të rrisë numrin e sipërmarrjeve në të gjithë sektorët që mund të gjenerojnë vlera dhe pasuri për ekonominë e vendit.

Një qëllim tjetër i strategjisë, është që të sigurojë për sipërmarrësit një qasje të qëndrueshme dhe të lehtë, me një gamë të gjerë opsionesh mbështetëse. Qasja e adoptuar dhe hibridizuar për rekomandimin e strategjisë, bazohet në praktikën më të mira të nxjerra nga ekonomitë me zhvillim të qëndrueshëm. Rekomandimet orientohen për të inkurajuar sipërmarrjet e reja, me theks të veçantë në krijimin e më shumë bizneseve globale të bazuara në inovacion dhe njohuri.

Strategjia adreson nevojën themelore për angazhimin e palëve të interesit, partnerët dhe bizneset e mundshme në të gjithë vendin, me qëllim të përbashkët arritjen e niveleve më të larta të aktivitetit sipërmarrës.

## Përcaktimi i Sipërmarrësit

Ky seksion ofron përkufizimin e sipërmarrësit duke e parë atë nga këndvështrimi i

sipërmarrësit kreativ, të paparashikueshëm dhe jo domosdoshmërisht në përputhje me përkufizimet strikte akademike. Kjo paparashikueshmëri kërkon fleksibilitetin e përgjigjes, në mënyrë që potencialet dhe aftësitë e sipërmarrësve të jenë gjithmonë në proces zhvillimi ose si "Dikush që ndjek mundësi biznesi përtej burimeve të njohura për të krijuar vlerë dhe pasuri." Sipërmarrësit trajtohen si kapital intelektual që kanë aftësinë për të qenë vendimtarë në situata të paqëndrueshme dhe të aftë të bashkveprojnë të rjetëzuar, por edhe individualisht në situata kritike të vendimarrjes.

## Prioritetet për përshpejtimin e sipërmarrjes

Ky seksion identifikon aktivitetet prioritare në themelimin e një "case study" për fillimin dhe rritjen e një sipërmarrjeje biznesi. Kjo përfshin adresimin e perceptimeve tradicionale në lidhje me sipërmarrjen dhe inkurajimin për ata që kanë potencial të mendojnë pozitivisht për krijimin e një sipërmarrjeje të re biznesi.

E rëndësishme në arritjen e kësaj, është krijimi i rrjeteve të përshtatshme mbështetëse në sigurimin e një infrastrukture adekuate dhe fleksibël, e mbështetur në përdorimin e mediave elektronike.

Rritja e Sasisë dhe Cilësisë së sipërmarrjeve të Reja të Biznesit, ka si prioritet:

- Të ndryshojë qëndrimet dhe perceptimet rreth sipërmarrjes në nivel kombëtar.
- Të inkurajojë më shumë njerëz nga të gjithë sektorët, për të ndërmarrë hapin në krijimin e një sipërmarrjeje biznesi.
- Të vendosë një theks të qartë në ndërtimin e ekipeve të afta për të udhëhequr sipërmarrje të suksesshme.
- Të sigurojë një sistem fleksibël dhe inovativ, në mbështetje të atyre që kanë ide dhe potencial për t'u bërë sipërmarrës dhe të krijojnë vlerë.
- Të zhvillojë një infrastrukturë që mundëson ndërmarrjet e reja të biznesit me progres dhe rritje të shpejtë për tregun global.
- Të përdorë teknologjinë dhe mediat elektronike për të shpërndarë informacion, këshilla dhe praktikat më të mira për të siguruar ndjekjen efektive të propozimeve për sipërmarrësit që kërkojnë mbështetje.

## Arritja e prioriteteve

Krijimi i një kulture që njeh vlerat dhe kontributin e sipërmarrësve që ata sjellin në rritjen ekonomike të vendit, është vendimtare në procesin e zhvillimit. Për të arritur një vlerësim dhe kuptim të sipërmarrjes, idealja do të ishte që kjo kulturë të trupëzohej në modelin e sistemit tonë arsimor, që nga niveli fillor, deri në universitet, brenda kontekstit dhe filozofisë së të mësuarit gjatë gjithë jetës. Për të adresuar të tilla çështje, duhet që i gjithë kapitali njerëzor të mbështetet dhe zhvillojë programe që inkurajojnë sipërmarrjen si model unik për karrierë të suksesshme biznesi, si përshembull:



- Inkurajimi në programet e edukimit të sipërmarrjes për të zhvilluar vetëbesimin, vetëvlerësimin, menaxhimin e risqeve dhe stimulimin e të menduarit në mënyrë novatore drejt krijimit të produkteve dhe shërbimeve të reja.
- Inkurajimi i filozofisë së sipërmarrjes nga mësuesit në fillore, post-fillore dhe më tej.
- Qasje krijuese në zhvillimin e kurrikulës dhe në demonstrimin e sipërmarrjes inovative.
- Kultivimi i aftësive të nevojshme për sipërmarrjen inovative.

Inkurajimi i më shumë njerëzve për të ndërmarrë hapat e para të sipërmarrësit, kërkojnë fushata promovuese të qëndrueshme dhe kreative të synuara në të gjithë sektorët e komunitetit. Iniciativa të veçanta për të shfaqur përvojën e sipërmarrjeve të tilla, do të afrojnë tek komuniteti pjesëmarrje të qartë dhe pozitive.

Aktiviteti promovues duhet të fokusohet në inkurajimin e filozofisë "të bëjmë gjëra" dhe të shpjegojë inovacionin dhe sipërmarrjen në një mënyrë miqësore. Qasja gjithashtu duhet të pranojë mundësinë e dështimit të biznesit, si një përvojë e cila të mëson rrugën drejt suksesit.

Një infrastrukturë mbështetëse këshilluese dhe informuese, do të vendoset për të identifikuar, tërhequr, inkurajuar dhe stimuluar sipërmarrësit potencialë.

Në rrjetin e inkubatorëve të biznesit, duhet të jenë gjithashtu pikat kyçe për të ushqyer rritjen e bizneseve në fazat e tyre të hershme të zhvillimit.

## Segmentimi i Tregut

Ky seksion i Strategjisë përcakton tre segmente të tregut të synuara që nga fillimi i sipërmarrjes. Ajo vëren se sipërmarrjet mund të kenë aftësitë dhe kapacitetet për të lëvizur nga një segment në tjetrin dhe rrjeti më i gjerë mbështetës do të luajë një rol kritik në lehtësimin dhe inkurajimin e këtij procesi.

Mbështetja e përshtatur e segmentimit të tregut do të përfshijë tregun lokal, rajonal dhe global. Sipërmarrësit kanë nevoja komplekse që mund të ndryshojnë në mënyrë dramatike, në varësi dhe sipas shkallës dhe mundësive të biznesit. Mbështetja për sipërmarrësit duhet të përshtatet sipas kërkesave të tregut, potencialit të rritjes, konkurrencës dhe shtrirjes në të cilën ata do t'i shtojnë vlerë ekonomisë së vendit. Një pjesë e sipërmarrjeve të reja do të synojnë fillimisht tregjet rajonale dhe globale, ndërsa të tjerët do të shërbejnë kryesisht në tregjet vendore, me perspektivë zgjerimin e tyre rajonal dhe global.

Bizneset me fokus tregun global kanë potencial për të tregtuar dhe eksportuar produkte dhe shërbime ndërkombëtarisht, si dhe synojnë për të shfrytëzuar një koncept inovativ ose për të identifikuar një mundësi potenciale të pambuluar të tregut.

### ❖ **Avantazhi konkurrues i sipërmarrjeve globale, rrjedh nga një numër faktorësh, duke përfshirë:**

- Mundësitë e tregut botëror
- Kapitalin e njohurive / intelektual

- Teknologjitë kryesore të avantazhit
- Hulimtim dhe zhvillimin inovativ
- Udhëheqjen e talentuar
- Kërkesat për kapital dhe investime
- Potencial për ritme të shpejta rritjeje

Shkalla dhe mundësia e penetrimit në një treg global, paraqet nga njëra anë një rrezik të lartë për promovuesit e projekteve, por gjithashtu edhe një potencial për rikthime të larta.

#### ❖ Karakteristikat e sipërmarrjeve të Tregut Rajonal

Kompanitë në këtë kategori kërkojnë të shfrytëzojnë mundësitë e zgjerimit të tyre dhe synojnë tregjet me rreze gjeografike rajonale.

Shumë sipërmarrje do të vazhdojnë të jenë konkurruese, pa pasur nevojë të zgjerojnë fokusin e tyre përtej këtyre rajoneve, ndërsa një pjesë e tyre mund të përparojnë më pas për të shërbyer në tregjet globale.

Në përgjithësi, përshpejtimi i rritjes së këtyre kompanive duhet të përfshijë ndihmën me njohuritë dhe aftësitë e nevojshme, për të identifikuar nxitësit kryesorë të ndryshimeve brenda sektorit të tyre. Bizneset e tilla kanë nevojë për informacion mbi kërkesat për të bërë biznes në një treg të jashtëm, aftësitë për menaxhimin e llojit të tyre të biznesit dhe këshilla se si i shfrytëzojnë mundësitë e reja të tregut.

#### ❖ Karakteristikat e sipërmarrjeve të Tregut Lokal

Sipërmarrjet e tregut lokal duhet të angazhohen në një shumëllojshmëri të gjerë aktivitetesh që shkojnë nga shërbimet e transportit, logjistikës dhe shitjes me shumicë dhe pakicë në nivel kombëtar.

Një sektor i mirëzhvilluar dhe efektiv i tregut kombëtar, është themelor për rritjen, zhvillimin dhe përfshirjen sociale. Përveç ofrimit të punësimit dhe kapitalit për komunitetin lokal, këto lloje sipërmarrjesh gjithashtu ofrojnë mundësitë që individët të fitojnë aftësitë sipërmarrëse, që eventualisht i mundëson atyre të zhvillohen në ekonominë e shkallëzuar, për të zgjeruar tregjet e tyre gradualisht në nivel rajonal.

#### ❖ Veprime për të Mbështetur Rritjen

Veprimet specifike të propozuara për të adresuar nevojat zhvillimore të biznesit në secilin sektor, vënë theksin në sigurimin e aftësive dhe shërbimeve mbështetëse, përfshirë ndihmën e ekspertëve sipas sektorëve. Krijimi i një ekipi "Global Start" nga rrjeti ekzistues i sipërmarrjeve të mbështetjes, për të siguruar një qasje të re, të fokusuar në distributorë mesatarë dhe të mëdhenj, duhet të shoqërohet nga strategjia e Brandit Kombëtar.

Sigurimi i zgjidhjeve të besueshme për zgjerimin e biznesit global, duke përfshirë "spin-outs", do të kërkojë një burim specialistësh, i cili do të:

- Jetë një grup profesionistësh të kalibrit të lartë me ekspertizë të themeluar në trajtimin e sipërmarrjeve të reja potenciale të biznesit.
- Kenë një potencial të veçantë për të identifikuar dhe punuar me sipërmarrësit me potencial, për të krijuar kompani konkurruese të klasit botëror.
- Ofrojnë një përgjigje të shpejtë për sipërmarrësit dhe ndërmarrjet e reja të shpejta.
- Kenë qasje në ekspertizën ndërkombëtare kur kërkohet për të vlerësuar projekte inovative, të cilat janë shumë të specializuara në të gjithë zinxhirin e lëvrimin të shërbimeve, produkteve, brandit, marketimit, dhe jo vetëm.

Ky ekip duhet të mbështetet nga personeli i dedikuar për të zhvilluar politikat e referencës, identifikimin e trendeve të tregut, teknologjive në zhvillim, si dhe suksesit dhe faktorëve të dështimit.

Në identifikimin dhe mbështetjen e fillimit të Biznesit Global, ky ekip duhet të miratojë një qasje të partneritetit me sipërmarrësit e rinj, bizneset ekzistuese (sidomos ata me një fokus kërkimi dhe zhvillimi), universitete, arsimim dhe trajnim të mëtejshëm nga kolegjet, agjencitë qeveritare, bankat, fondet e kapitaleve, biznes-engjëjt dhe organizatat e mbështetjes së biznesit.

#### ❖ Rritja e sipërmarrjes në nivel kombëtar

Partneriteti qeveri, akademi, sipërmarrje është domosdoshmeri për të arritur një rritje ambicioze në objektivat e bizneseve të fokusuara në tregun lokal, politikë e cila do të rrisë numrin e njerëzve të përfshirë në rrjete sipërmarrëse, që do të inkurajojë edhe krijimin e sipërmarrjeve sociale, si pjesë e zhvillimit të ekonomisë dhe shoqërisë.

Sipërmarrjet lokale mund të dalin nga nevoja për të shërbyer dhe lehtësuar furnizimin zinxhir me organizata më të mëdha. Ky koncept duhet zhvilluar për të siguruar që sipërmarrësit lokalë të jenë në gjendje të marrin në konsideratë zinxhirin e furnizimit dhe mundësitë e zgjerimit rajonal.

Programet këshilluese, mentorimet, trajnimet teknike dhe financiare, do të jenë ndihmë për sipërmarrjet e reja të biznesit të përqëndruara në vend, për të ndikuar gradualisht në të gjitha segmentet e tregut.

Ndryshimi i kulturës, mentalitetit dhe ndërgjegjësimi i sipërmarrësve, duhet të synojë krijimin e një pikëpamjeje pozitive, e cila duhet të adresohet nëpërmjet fushatave të vazhdueshme promovionale të kryera përmes mediave elektronike, dhe jo vetëm.

Fushatat duhet të frymëzojnë individët për të eksploruar sipërmarrjen dhe sipërmarrësit lokalë, duke siguruar një njohje dhe festim të dukshëm të suksesit të tyre, gjë e cila do të frymëzojë dhe inkurajojë një përfshirje sa më të gjerë të sipërmarrësve të rinj.

Në një përmbledhje përfundimtare, rekomandojmë se mundësitë e sipërmarrjeve inovative për zhvillim dhe zgjerim, aplikim politikash dhe rregulloresh fiskale, sigurim strukturash të integruara të mbështetjes së sipërmarrjeve "virtuale", mentorimi, inkubimi, aksesit në financa,

rrjetëzimi dhe masat cilësore të suksesit, do të jenë thelbësore për të vlerësuar progresin e sipërmarrjeve në terma afatshkurtër, afatmesëm dhe afatgjatë.

### ❖ Rritja e sipërmarrjes në nivel Rajonal

Fryma sipërmarrëse dhe aftësia për të identifikuar dhe zhvilluar mundësitë, janë vetëm dy nga atributet e kërkuara nga dikush që drejton një biznes. Për drejtuesit e kompanive të reja që veprojnë në tregjet rajonale, nevojiten kërkesa shtesë, për të siguruar që sipërmarrja mund të konkurrojë në mënyrë efektive. Kjo ndihmë është po aq e zbatueshme edhe për bizneset që veprojnë në tregjet globale. Për të përmbushur këto nevoja, nevojitet që ekipet mbështetëse:

- Të ofrojnë qasje të lehta në informacione dhe udhëzime të rëndësishme, sipas kërkesave legjislative.
- Të plotësojnë kërkesat më të specializuara të kompanive që hyjnë dhe bëjnë tregti në tregjet rajonale dhe ndërkombëtare.
- Të ofrojnë hyrje efektive për investitorët engjëj të biznesit dhe kapitalin sipërmarrës, përmes rrjeteve të sofistikuar.
- Të zhvillojnë programe të Zhvillimit të Vazhdueshëm Profesional për sipërmarrësit, për t'i pajisur ata me aftësitë për të menaxhuar dhe sofistikuar biznese me rritje të shpejtë.
- Të maksimizojnë mundësitë për sipërmarrje të reja biznesi "rajonale" dhe "globale", për të përfituar nga ekspertiza e disponueshme nëpërmjet transferimit të teknologjisë dhe qendrave të zhvillimit.
- Të krijojnë politika mbështetëse për të maksimizuar tregtinë ndërkufitare.

## REKOMANDIME PËR KONSIDERIM (CASE STUDY)

### MENAXHIMI I RISKUT NË SIPËRMARRJE DHE QEVERISJE

Përmirësimi i infrastrukturës teknologjike në nivel sipërmarrjeje dhe ministrie me sistemet e reja inteligjente të menaxhimi të riskut “**kush bën çfarë**”, konstatohet si domosdoshmëri, me qëllim që të sigurojë riskun strategjik, riskun operacional, riskun financiar, risqet e emergjencës, reduktimin e humbjeve, rritjen e performancës së kapitalit human, rritjen e efikasitetit dhe produktivitetit, si dhe reduktimin e kohës së shpenzuar. Mundësitë për të trupëzuar një sistem të tillë, përputhen plotësisht me nevojat aktuale që kërkojnë një zgjidhje të domosdoshme për programin e zhvillimit në tërësi. Është momenti që me pak investim dhe me më shumë dije, imagjinatë, inteligjencë, eksperiencë dhe partnerë cilësorë, të implementojmë një sistem, i cili tashmë është i provuar nga shtete inovative dhe të qëndrueshme, siç janë: Danimarka, Luksemburgu, Zvicra, Izraeli dhe Sllovenia, që është në

proces zbatimi. Mali i Zi dhe Maqedonia janë në proces konsiderimi. Vlerësojmë dhe rekomandojmë se orientimi drejt këtyre modeleve, do të sjellë vlerë të shtuar në "goodwill" të brandit kombëtar dhe në çdo aspekt tjetër politiko-social. Kemi rastin të bëhemi top 6, 7 ose 8-të në renditjen globale për sistemin e menaxhimit të riskut. Një mundësi e tillë është progres në çdo aspekt që lidhet me qëndrueshmërinë e ekonomisë sonë përkundrejt tregut global. Ky model sjell qasjen e krijimit të një ekosistemi marrëdhëniesh midis administratës dhe aktorëve të tjerë drejt një komunikimi "win-win" natyrshëm. **Kush bën çfarë?**

Në funksion të menaxhimit të riskut, rekomandohet dhe dixhitalizimi i dokumenteve/dosjeve fizike me një sistem inteligjent, i cili "lexon" dokumentat, grafikët dhe i ruan si materiale të përpunueshme. Në rastet kur dokumentet nuk gjenden në format dixhital, si dhe ruajtja e kopjeve fizike origjinale në mjedis arkivor, lehtësisht të indeksueshme me anë të një sistemi regjistrimi virtual, për gjetjen e shpejtë të saj në arkivin dixhital, shërben si një avantazh shtesë në kuadër të implementimit total të strategjisë së platformës së menaxhimit të riskut.

## AKSESI NË FINANCË

Informimi i sipërmarrjes në nivel kombëtar për çështje që lidhen me Aksesin në financime projektsh nga programet komunitare Horizon 2020 dhe COSME, duhet të ndodhë në çdo kohë. Pas diskutimesh dhe shkëmbim opinionesh me Drejtoren e Integritimit Europian dhe Projekteve në lidhje me mundësinë e progresit të informimit të Sipërmarrjeve me *newsletter*, rekomandohet një bashkëpunim më i ngushtë me AIDA, duke patur parasysh që është gjithashtu institucioni që koordinon EEN Albania. Duke qënë se qëllimi i EEN (Rrjeti Europian i Ndërmarrjeve) është pikërisht të informojë biznesin për lehtësirat e EEN, COSME, etj., si dhe duke patur parasysh se AIDA ka një *database* të ndërmarrjeve, gjë e cila do të lehtësonte ndjeshëm procesin e shpërndarjes së informacionit/*newsletters*, etj. Gjithashtu, mundësia e rritjes së informacionit, përkundrejt sipërmarrjes edhe për tema të tjera periferike, që lidhen me performancën e burimeve njerëzore dhe inovacionin, do të ishin faktorë ndihmues për të krijuar një ekosistem të përmirësuar komunikimi.

## TREGU I OBLIGACIONEVE

Përmirësimi i strategjisë së mbështetjes së sipërmarrjeve me modele të reja të transformimit dixhital financiar (FinTech) dhe produkteve financiare inovative, si mjet për të penetruar në tregjet e kapitalit. Në këtë kuadër, propozohet kryerja e një analize vrojtuese, e më pas, prodhimi i një dokumenti politikash për Qeverinë Shqiptare, lidhur me mundësinë dhe modelin e përshtatshëm për përdorimin e obligacioneve të korporatave nga biznesi shqiptar. Kjo analizë do të synojë në:

- i. Vlerësimin e kërkesës së sipërmarrjes shqiptare për përdorimin e instrumenteve

financiare jobankare, për financimin e projekteve të tyre afatshkurtër, afatmesëm dhe afatgjatë;

- ii. Vlerësimin e kapaciteteve institucionale që mbështesin krijimin dhe tregtimin e instrumentave financiare private (obligacionet e korporatave).

Analiza vrojtuese e rekomanduar duhet të synojë të grumbullojë të dhëna primare të rëndësishme nga ndërmarrjet shqiptare, lidhur me nivelin aktual të njohurive rreth përdorimit të këtij instrumenti të tregut të kapitaleve, pranisë së institucioneve dhe grupeve kryesore të interesit, sikurse dhe për të vlerësuar mundësinë, potencialin dhe interesin që mund të ketë dhe ka sipërmarrja shqiptare, lidhur me përdorimin e obligacioneve dhe/ose instrumentave ose derivateve të tjera për financimin e investimeve afatgjata dhe rritjen e biznesit, përtej huasë bankare. Sipërmarrja shqiptare nuk mund të qëndrojë peng e modelit klasik të sipërmarrësve pa vizion, të cilët nuk rrjetëzohen në tregun modern financiar. Bizneset “start-up” inovative aktuale, nuk mund të operojnë pa një ekosistem, i cili të mund të përkthejë asetet intelektuale dhe idetë në instrumenta financiarë. Idetë duhet të trupëzohen në bilancin financiar të “start-up-eve” inovativë dhe të jenë instrumenta të tregtueshëm për pjesë në biznes në forma *ekuitetesh* (equities). Tregu i kapitalit të ideve sot është globalizuar dhe sipërmarrja shqiptare duhet të integrohet dhe të sigurojë kapital, partnerë, rrjetëzim dhe globalizim nga ky treg. Është pjesë jetësore në mbështetjen e strategjisë Qeveri, Akademi, Sipërmarrje, integrim European dhe më gjerë. Shqipëria është shumë e vogël për të mbuluar nevojat e një tregu global. Vlerësojmë se studimi dhe analiza do të mundësonte krijimin e një strategjie të bazuar në nevojat reale dhe të ardhshme, si dhe krijimin e një modeli funksional tregu kapitali, i cili përshtatet me nevojat, kulturën dhe orientimin e ekonomisë drejt dijes, inovacionit dhe sipërmarrjes.

## SISTEMI I MENAXHIMIT TË CILËSISË

Çertifikimi i institucioneve publike me standartet ISO, si pjesë e procesit në rritjen e vlerës së asetit kombëtar “goodwill” dhe e rritjes së besueshmërisë përkundrejt sipërmarrjes, tregjeve dhe investitorëve të huaj. Aktualisht, sistemet e menaxhimit në të gjitha nivelet nuk zotërojnë një çertifikim të sistemit të menaxhimit, dhe kjo vjen si pasojë e mos-standartizimit të procedurave dhe funksioneve menaxheriale të gjithësecilit. Del si nevojë primare një skanim i plotë i çdo institucioni kryesor dhe vartës në aspektin e standardizimit të sistemeve të menaxhimit, i cili do të tregojë dhe analizojë nevojat e çdo institucioni në lidhje me standartin ISO të sistemit të menaxhimit. Pas këtij skanimi, do të lindë si detyrë një plan veprimi i gjerë informues kundrejt këtyre institucioneve, duke përdorur “NEWSLETTER” dhe trajnimet *interaktive* mbi sistemet e menaxhimit ISO 18901 dhe ISO 9001:2008.

Standartet ISO 18901 shërbejnë si mekanizma për zbatimin e standartit ISO 9001. Nga konkluzionet u arrit të gjendet fakti që asnjë institucion nuk zbaton vetë standartet ISO që kanë të bëjnë me menaxhimin e cilësisë.

Rekomandojmë çertifikimin e institucionit të MFE, si dhe enteve të saj vartëse me standartin ISO 18901, si pjesë e procesit në rritjen vlerës së asetit kombëtar “goodwill” dhe të rritjes së besueshmërisë përkundrejt sipërmarrjes, tregjeve dhe investitorëve të huaj. ISO 18901 është standarti i parë ISO për sektorin qeverisës, standart i cili jep udhëzimet për zbatimin e standartit ISO 9001 në qeverisje qendrore dhe lokale.

## PROGRAMI “MJESHTRAT E EKSPORTEVE” (MASTERS OF EXPORTS)

Përmirësimi i strategjisë së mbështetjes së sipërmarrjes për rritjen e eksporteve, duhet fokusuar në zbatim sa më të gjerë programesh inovative. Identifikohet implementimi i projekteve inovative të tipit “Master of Exports” për mbështetjen cilësore të sipërmarrjes shqiptare në nivel kombëtar. Vërehet se programi “Master of Exports”, si pjesë e programit të vitit 2016 – 2017 i agjencisë AIDA, nuk është bërë i mundur zbatimi i tij. Vërehet që brenda kuadrit të asistencës financiare që Agjencia i ofron SME-ve për nxitjen e eksporteve, duhet të rikoniderohen planet e mbështetjes së SME ve. Një mekanizëm i shpejtë i tipit “ad-hoc” do të ishte i mundur brenda skemës së grantit të “Fondit të Konkurrueshmërisë” të projektuar dhe do të mund të rezultonte me përfitime të larta për kompanitë shqiptare, si dhe do të kishte një impakt progresiv në rritjen e eksporteve drejt tregjeve Europiane. Në këtë program u vrojtua se plani 7-mujor inovativ “Master of Exports” i AIDA-s, parashikonte një projekt që në veçantinë e tij kishte bashkëpunim shumë të ngushtë ndërmjet ekspertëve të huaj dhe kompanive të përzgjedhura për eksport. Sipas planit, ekspertët do të trajnojnë stafin e kompanive, zhvillojnë vizita në fabrikat e kompanive, do të sjellin metoda inovative në prodhim, menaxhim, teknologji, do të realizojnë pjesëmarrjen e këtyre kompanive në panairët në vendet e BE-së, të gjitha këto të përfshira në projekt dhe të mbuluara dhe nga Agjencia RV. Ky program mundëson dhe përgatitjen e këtyre firmave për eksportet e para në tregjet e BE-së. Në fund të programit sipas planit, ekspertët e huaj ofrojnë garanci të plotë që më shumë se 80% e kompanive pjesëmarrëse do të sigurojnë kontratat e para eksportuese me kompanitë në shtetet e Bashkimit Europian. Sipas programit, u vrojtua se ky program inovativ në ndihmë të eksportuesve shqiptarë, përfshinte rajonin e Beneluks-it, rajonin Skandinav, rajonin Baltik si dhe rajonin GJAZ (Gjermani, Austria, Zvicër).

Një koordinim dhe diskutim me drejtuesit e AIDA-s në vazhdim, do të ndihmonte në zgjidhjen e problemit dhe mundësitë për vënien në funksion të këtij mekanizmi të nevojshëm për SME-të dhe rritjen e eksporteve. Në mbështetje të hartimit të një strategjie më afatgjatë në këtë drejtim, është për t'u konsideruar gjithashtu kryerja e një kërkim-studimi të thelluar analitik, për të analizuar efektin dhe impaktin që ka dhënë ndihma financiare e ofruar në formë granti, në rritjen e performancës së biznesit, ndikimin e saj në rritjen e eksporteve si dhe të shihet mundësia e gjetjeve të reja për t'i përmirësuar më tej këto forma financimi. Një projekt-kërkim dhe studimi në bashkëpunim të ngushtë me agjencinë vartëse të MFE, AIDA, e cila administron fondin e asistencës financiare për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, do të ndihmonte të identifikonte nevojat për përmirësim dhe progres të mëtejshëm.

## BRANDI KOMBËTAR SHQIPTAR - BRAND ALBANIA

### PRONËSIA INTELEKTUALE DHE PRONËSIA INDUSTRIALE

Qasja e informimit të sipërmarrjeve me *newsletter* në mënyrë periodike për rëndësinë e krijimit, mbrojtjes dhe komercializimit të aseteve të pronës intelektuale, si pjesë e domosdoshme në procesin e zhvillimit të tyre. Në këtë raport do të detajohemi pak tek nevoja e krijimit të një logo/brand ombrellë për të mbështetur eksportet e produkteve dhe shërbimeve "Brand Albania" në tregun global.

Shqipëria është një treg shumë i vogël për të mbushur raftet e një tregu global. Brandet gjeografike lokale duhet të identifikohen poshtë një brandi ombrellë në raftet e tregut ndërkombëtar. Mungesa e një strategjie nuk ndihmon në identifikimin e produkteve në raftin e një supermarketi gjigand nga konsumatorët, nëse nuk kemi pjesë të konsiderueshme produktesh në atë raft.

Për të hyrë në lupën e distributorëve gjigandë, vizualisht duhet që mbi produktet dhe shërbimet shqiptare të reflektojmë një logo-dizajn që shpreh dhe përfaqëson të gjitha copat e brandeve shqiptare. Cilësia e lartë, performanca dhe besueshmëria janë kostoja e hyrjes në shumicën e tregjeve moderne – Brandi tashmë është bërë faktor kyç për ta arritur me sukses këtë mision. Pozicionim "brandi" nuk është vetëm projektimi i një slogani të mirë, logo apo fushate promovionale të bukur. Vlerësojmë se pozicionimi i "brandit" kombëtar është një strategji e thellë dhe e nevojshme për të kapur zemrat dhe vëmendjen e vizitorëve të huaj. Kjo nënkupton se i gjithë vendi duhet të mbështetet nga politikat, risitë, ngjarjet, strukturat, investimet dhe veprimet simbolike që e bëjnë "brandin" të njohur. "Brandi" është një konstrukt mendor që memorizohet në dijen e konsumatorëve. Pa një reputacion të fuqishëm dhe pozitiv "BRAND-KOMB", asnjë vend në vazhdimësi nuk mund të konkurrojë për konsumatorët, turistët, investitorët, respektin e emigrantëve dhe vëmendjen e vendeve të tjera dhe medias në botë.

"Logo/brandi/marka" është përmbledhja e dobishme e aseteve jomateriale konkurruese e kombit: ajo duhet të shprehë vizionin e tij, gjenin e saj, karakterin e saj dallues, popullin e saj, premtimin dhe pozicionimin e saj në tregun global. "Brandi" i një kombi virtualisht përfshin "çdo" element të pozicionimit ndërkombëtar të tij. Ai do të luajë rolin vendimtar në progresin ekonomik, social, politik dhe kulturor të zhvillimit të emrit "Brand Albania" dhe CoO (Country of Origin). Kur, si rezultat i lidhshimit të qartë nga qeveria qendrore, të gjithë aktorët ndajnë një vizion të përbashkët të identitetit të vendit, atëherë krijohen premisa për të arritur një shkallë të harmonizimit midis veprimeve dhe komunikimit, gjë e cila do të reflektojë edhe karakterin e "brandit" kombëtar.

Është mëse e dukshme që jemi pikërisht në fazën kritike për të projektuar këtë strategji, e cila duhet të dizajnohet dhe qaset nga ekspertë të strategjisë së "brandit" që kanë aftësinë të shikojnë matanë fjalëve. Brandi ombrellë dhe brandet rrethuese të shoqëruara me

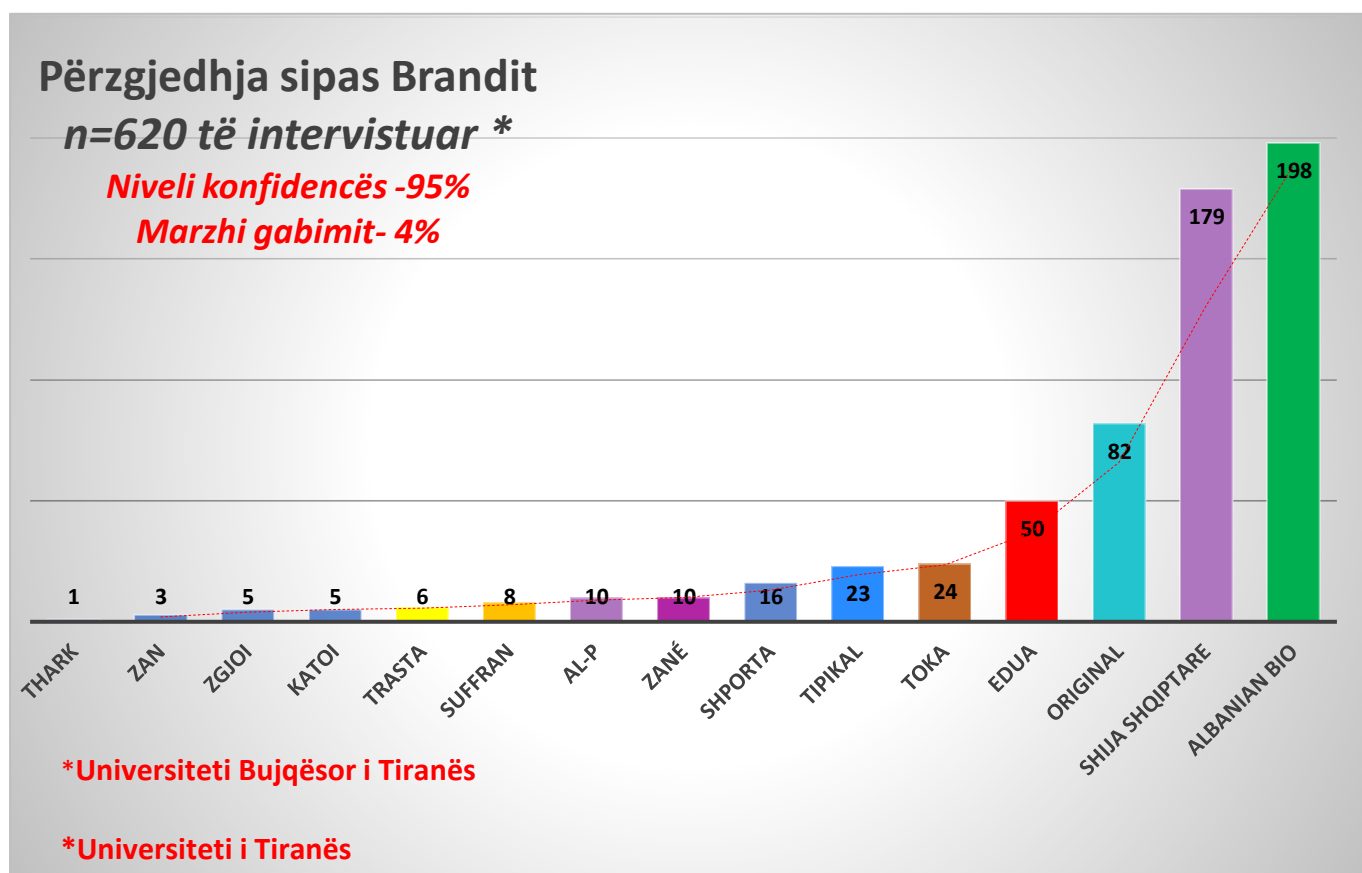


slogan që premtojnë cilësi, duhet të jenë gjithashtu mesazhet me anë të së cilave brandi ombrellë do të trupëzojë elementë shtesë në memorjen e konsumatorëve. Identifikohet nevoja e një studimi të qartë që të konkludojë në një strategji dhe dizajn të thjeshtë dhe të qartë të çështjeve që lidhen me “brandin” kombëtar dhe asetet e pronës intelektuale në tërësi, si i vetmi mjet që do të sigurojë një të ardhme me vizion për të gjithë aktorët pjesëmarrës në këtë qasje.

Gjatë periudhës Shkurt-Maj 2018, Konsulenti në bashkëpunim me Universitetin Bujqësor të Tiranës, si dhe Universitetin e Tiranës, ndërmorën një studim tregu me 620 të pyetur Shqipfolës, për të testuar nga afër pëlqyeshmërinë dhe përzgjedhshmërinë e 16 emrave/brandeve të agroprodukteve Shqiptare, të cilat u paraqitën në konkursin e muajit Shkurt në MBZHR. Target-grupi përbëhej nga pedagogë dhe studentë të universitetit.

Numri i të intervistuarëve ishte 620, studentë dhe pedagogë të UBT-së dhe UT-së. Periudha e sondazhit ishte Shkurt-Qershor 2018.

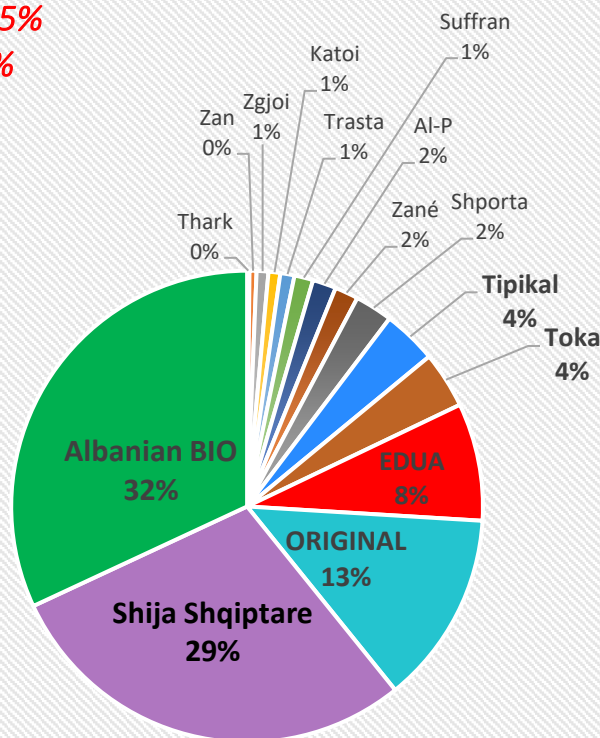
- a) Marzhi i gabimit për këtë sondazh është 4%, sipas standartit të industrisë.
- b) Niveli i konfidencës është 95%.



## Preferenca e Brandit sipas Përqindjes

*Niveli konfidencës -95%*

*Marzhi gabimit-4%*



Vërejmë që “Survey” na tregon se logjika e vlerësimit të studentëve shkon drejt përzgjedhjes së emrit Albania Bio, Shija Shqiptare, dhe tog-brandit Origin; OriginAL; Origin.AL. Megjithëse dy emrat e parë nuk plotësonin kriterin e përzgjedhjes sipas pyetësorit (për emërtim “brandi”) i cili orientohet drejt një emri gjithëpërfshirës dhe jo për kategori produkti (Albania Bio) ose sloganit (Shija Shqiptare) “survey” përsëri na jep një pamje të qartë të vlerësimit emocional, **të lidhur jo sipas logjikës, por sipas emocionit për të zgjedhur emërtime të cilat i kujtojnë mesazhe të rëndësishme për cilësinë (bio) dhe (shijen)**. Sipas renditjes, emri OriginAL, që kujton fjalën origjinë, vjen në vendin e tretë, sipas radhitjes. Kur të tilla “data” të “survey” i jepen për vlerësim një eksperti ligjor dhe komercial të ndërtimit të brandit “Brand Albania” për ritjen e agroeksporteve në tregjet jashtë Shqipërisë, kriteret e vlerësimit të brandit dhe sloganit sipas tij, do të bazoheshin në logjiken e gjuhës, që ka kuptim për konsumatorin, si dhe në kriteret ligjore të mbrojtjes që përcaktojnë Zyra e mbrojtjes së markave dhe patentave. Ajo që është pozitive në këtë “survey”, qëndron në faktin që megjithëse studentët nuk kanë njohuri dhe ekspertizë për kriteret e zgjedhjes së “brandit”, kur këto “data” u vlerësuan nga eksperti i pronës intelektuale, u renditën në strategjinë e mbrojtjes ligjore si më poshtë:

- ✓ Emri i brandit të propozuar për “trademark”: **1-Origin** lexohet, kuptohet dhe thuhet nga çdo konsumator i huaj dhe vendas dhe kujton origjinën.
- ✓ Emri i kategorisë së cilësisë që përfaqëson produkti: **2- Albania Bio**
- ✓ Emri i sloganit që shoqëron produktin: **3- “Taste of Albania”** (Shija Shqiptare)

Brandi Kombëtar dhe zhvillimi i tij, kanë një efekt të madh në nxitjen dhe shtimin e vlerës së eksporteve Shqiptare, por jo vetëm. Ka një korrelacion pozitiv midis zhvillimit të një “brandi” kombëtar dhe vlerës së shtuar të eksporteve. Strategjia e përzgjedhjes së “brandit” nuk është thjesht një konkurs emrash që mund të ndahet si çmim motivues apo përfitues, por është një përgjegjësi që kërkon përfshirjen e ekspertëve dhe insitucioneve të fushës.

## BRANDI I TURIZMIT SHQIPTAR – 365 ECO ALBANIA

Rekomandohet një përmirësim i qasjes së politikave që lidhen me cilësinë e studimeve dhe rekomandimeve të duhura për projektet dhe shërbimet në fushën e turizmit dhe agroturizimit, me tendencë drejt turizmit 365 ditë. Duke qenë se jemi një vend në zhvillim, vërehet se duhet të punohet drejt qasjes së përmirësimit të modelit të funksionit të ekosistemit turistik dhe agroturistik të Shqipërisë për 10 vitet e ardhshme. Entuziazmi i zhvillimit për të bërë gjëra, shpeshherë pa një studim dhe strategji të saktë, megjithëse në rekordet e indekseve mund të tregojë rritje, përsëri kërkon “design-thinking” dhe makro-strategji. Ato janë të lidhura ngushtë me performancën totale të vlerës së Brandit Kombëtar.

Identifikohet nevoja e një strategjie, e cila nevojitet të dizajnohet dhe bazohet në funksion të nevojave tona aktuale dhe të ardhshme, duke konsideruar praktikën më të mira të tregjeve me perspektivën drejt një identiteti tërësisht të ri (brand new). “Brandi” dhe vlera e produktit turizëm është një nga copat kyçe në mozaikun (puzzle) e karakterit të “Brandit Kombëtar”, “**365 Eco Albania**”.

Brandi Kombëtar dhe zhvillimi i tij, kanë një efekt të jashtëzakonshëm në zhvillimin e turizmit për Shqipërinë. Del e nevojshme që zhvillimi i një brandi kombëtar, të shihet me përparësinë më të madhe nga institucioni, si dhe agjencive zbatuese, duke ngritur grupe pune, klastera kërkimore, si dhe përgatitur një “hartë-rrugë” të qartë për zhvillimin e brandit kombëtar.

Është bërë një punë voluminoze e konsiderueshme, e cila tashmë kërkon një analizë se çfarë ndryshimesh cilësore ka sjellë politika e ndjekur deri tani dhe çfarë mund të përmirësohet në drejtimin që e ardhmja e turizmit të jetë një ekosistem, i cili do të prodhojë të ardhura të qëndrueshme për ekonominë Shqiptare.

Vlen të theksohet se cilësia e dizajnit funksional duhet të përmirësohet drejt qasjes se si të krijojmë zgjidhje, të cilat të bëjnë që “guackat” turistike të ndërtoara, të prodhojnë produkte dhe shërbime inovative dhe unike. Funkcioni është më i rëndësishëm se pamja.

Qëllimi i zhvillimit të industrisë së turizmit në vend është identifikimi dhe maksimizimi i benefiteve dhe impakteve pozitive, duke minimizuar impaktet potenciale negative,

përmes planeve specifike parandaluese.

Në jemi zonë e vogël gjeografike për të patur një gamë të gjerë problematikash sfiduese, që lidhen me mjedisin, që përfaqëson turizmi dhe modelin e turizmit që duhet të prezantojmë dhe përfaqësojmë si "Brand" "**365 Eco Albania**". Reflektimi i vizionit të vendit dhe bashkimi i interesave të shumëfishta, duhet të jenë pjesë integrale e planit gjithëpërfshirës të ekosistemit tonë turistik.

Duke mos rekomanduar të duhurën, gabimi do të trpezohet në të ardhmen e ekonomisë, si dhe aplikimi i çfarëdolloj modeli turizmi, pa njohur sesi funksionon vetë ekosistemi brenda vetes, nuk do të ishte eficient, pasi resurset dhe kushtet e çdo vendi janë të ndryshme.

Në këtë aspekt, grupe të ndryshme kanë shqetësime të ndryshme lidhur me ndikimet e ndryshme të turizmit. Përgjithësisht, interesat e një grupi mund të lidhen me ndikimet ekonomike, socialo-kulturore, teksa të një grupi tjetër lidhen me ato ambientaliste. Si e tillë, një sinkronizim eficient i resurseve humane në nivel institucional, do të balanconte mundësitë dhe shqetësimet e të gjithë komunitetit. Duhet të dizenojmë metoda funksionale që sjellin ndikime gjithëpërfshirëse në aspektin social, ambientalist, gjeografik, kulturor, shëndetësor, për t'i mbështetur të gjitha copat e ekosistemit turistik dhe imazhin e brandit në aspektin afatgjatë "**Albania 365 Ecodays**".

## TEDA ALBANIA

Rekomandohet përmirësimi i qasjes së politikave të investimeve strategjike, që lidhen me zhvillimin e zonave të lira ekonomike dhe roli i tyre në krijimin e modeleve funksionale të biznesit që prodhojnë produkte dhe shërbime me vlerë të shtuar me karakter global. Identifikohet se ekonomia shqiptare ka mungesë infrastrukture dhe kulture në pjesën që lidhet me parqet teknologjike, parqet e kërkimit dhe inovacionit, zonat e lira ekonomike dhe industriale të zhvillimit, si dhe mungesë të universiteteve dhe qendrave specifike të edukimit të inovacionit.

Megjithëse jemi një zonë gjeografike që ofrojmë avantazhe shumë të favorshme për investime të tilla, konstatohet se nuk i'a kemi dalur të "joshim" ardhjen e investitorëve potencialë dhe cilësorë në këtë drejtim. Rekomandimet që lidhen pikërisht me këto probleme, kryesisht duhet të orientohen drejt qasjes së strategjisë drejt atyre avantazheve, të cilat premtojnë shndërrimin e Shqipërisë drejt një ekonomie të tipit "teknologjikisht e gatshme" (tech-ready country).

Në këtë aspekt është punuar nga Konsulenti, në bashkëpunim me Ministren, mbi modelin dhe mënyrën e qasjes së avantazheve që Shqipëria i afroon partnerëve potencialë.

Qasja e modelit PPP ndoshta mund të përshtatej më mirë në modelin e këtyre lloj investimesh, pasi nevojat e zhvillimit të tregut do të mundësonin zbatimin e më shumë aktorëve të ndryshëm, që nga qeveria, akademia, deri në sipërmarrjet e ndryshme, të cilat mund t'i trupëzohen me nevojat e tyre këtyre modeleve biznesi të avancuara teknologjikisht.

Rekomandojmë të rikonsiderohen qasjet e këtyre politikave drejt modeleve që zgjojnë interesin e aktorëve që projektojnë modele biznesi dhe që prodhojnë trendet e së ardhmes.

**Kjo faqe është lënë qëllimisht bosh**

## KAPITULLI 5 - REVOLUCIONI I 4-RT INDUSTRIAL, PARASHIKIME & QASJE

Ky kapitull paraqet disa nga fushat e Revolucionit të 4-rt Industrial dhe rolin që duhet të luajë Shqipëria për identifikimin, dizejnimin, zhvillimin dhe zbatimin e një ekonomie të bazuar në automatizim, me fokus trendet teknologjike si: “FinTek”, “RegTek”, “EduTek”, “HumanTek”, “RoboTek”, “AgroTek” dhe “Inteligjencë Artificiale”.

Ky kapitull me nëntitullin “**E Ardhmja Tani**”, parashtron parashikime dhe qasje të zhvillimit planetar për inovacionin politik, ekonomik, dhe teknologjik, si një guidë që ndihmon në projektimin e vizionit të zhvillimit dhe rrjetëzimit të ekonomisë Shqiptare drejt globalizimit të destinuar.

### HYRJE

Ekosistemi intelektual i planetit Tokë po tregon se zhvillimi i njeriut ka hyrë në epokën e “njeriut të Universit”. Me levë teknologjinë, njeriu po zbulon mistere, të cilat më parë as që mund t’i fantazonte. Tashmë, të bekuar me eksperiencë, dije dhe teknologji, i bashkangjitemi kometave, duke e perceptuar universin dhe hapësirën si shtëpinë tonë të madhe. Printojmë idetë dhe imagjinatën në formën, madhësinë dhe materialin që dëshirojmë. “SUPERNJERIU” tashmë komunikon me mikrogricmat dhe po inxhinierizon sjelljen e tyre me mënyrat më inteligjente. Më në fund, ai është ndërgjegjësuar se, duke imagjinuar të ardhmen, kupton më qartë të tashmen.

***Jetojmë në epokën që çdo gjë varet nga dakortësimi dhe hibridizimi me teknologjinë.***  
*Andrea Papa – Dizajn-Mendues, Këshilltar*

### EDUKIMI

**“EDUKIMI ËSHTË AJO Ç’KA MBETET PASI KE HARRUAR SHKOLLËN.”**

**“NË SHKOLLË MËSON, PASTAJ TESTOHESH. NË JETË, TESTOHESH PËR TË MËSUAR.”**

#### **ALBERT EINSTEIN**

Jetojmë në një realitet ku Anglishtja zyrtare, Kinezçja (Mandarin) zyrtare, Kodimi, Programimi, Inteligjenca Artificiale, Robotika dhe Etika e të Dhënave, po diktojnë trendet e edukimit global. Vijat ndarëse midis sektorëve po zhduken, modelet e biznesit dhe teknologjitë po ndryshojnë në formë dhe funksion. Integrimi i të dhënave dhe sistemeve që mbështesin dijen dhe inovacionin, po përdoren me efikasitet gjithmonë e në rritje.

Edukimi po bekohet me luksin e përdorimit të inteligjencës artificiale në nivel të personalizuar dhe rrjetëzuar.

Çdo gjë po shkon drejt krijimit të dijes për të prodhuar dhe printuar inteligjencën universale.

Nocioni **"Tech Ready Country"** po shndërrohet në **"Tech Ready Planet"**.

Kemi hyrë hyrë në epokën e **"Learning by thinking and learning by doing"**. Metodatat klasike të mësimdhënies, duket se nuk do të jenë më monopol, ku vetëm "të prirurit ndaj dijes" mund të çajnë përpara. Po jetojmë botën dixhitale të dijes së pafundme, që inteligjenca e gjërave na afron në kohë reale. Metodatat e të mbajturit mend, po dalin plotësisht joefiçente për një shoqëri që tashmë çdo gjë e ka të memorizuar në inteligjencën e gjërave.

Më në fund, njeriu zotëron teknologjinë dhe burimet për të zgjedhur mënyrën e edukimit që e bën më human, krijues dhe inovativ.

Kemi hyrë në kohën e produkteve dhe shërbimeve të personalizuar në arsim dhe edukim.

Psikologjia Robotike po bëhet shkenca dominuese që do të edukojë vetëdijen dhe emocionet e robotëve për t'u hibridizuar me trurin e njeriut. Edukimi hibrid po bëhet e ardhmja e paevitueshme në rrugën e evolimit të njeriut si qenie inteligjente e universit. Tashmë, realiteti virtual dhe printerat 3-Dimensionalë, po bëhen laboratorët e edukimit, që do ta shoqërojnë njeriun drejt dijes së imagjinuar dhe të aplikuar në kohë reale.

## INOVACIONI

**INOVACIONI PO E SHNDËRRON NJERIUN MODERN NË QËNIE SHUMË INTELIGJENTE. PROCESI I KALIMIT TË IDEVE TË REJA NGA IMAGJINATA NË APLIKIM, PO ROBOTIZOHET DHE PRINTOHET DJE. KEMI HYRË NË EPOKEN E NOVATOREVE QË PO DIZENJOJNË TEKNOLOGJI PËR TË PRODHUAR "INOVACION".**

Koha duket se ka rritur marshin e shpejtësisë dhe gjithçka me trurin e njeriut po ndryshon me ritme të panjohura më parë. Trendet e së ardhmes, janë printuar dhe. Ndonjëherë, nuk kemi kohë as t'i shijojmë, nga ritmi i shpejtë i transformimit të teknologjisë. Inovacioni po bëhet gjithnjë dhe më inteligjent. Gjithçka e shpikur, rikompozohet dhe pëson transformim drejt një inovacioni të papritur, që shfaqet ndryshe. Në fund, shikon që ideja nuk ngjason fare me atë që ishte më parë, derisa të ritransformohet sërish, për të mbijetuar në një treg kaq konkurrent dhe "agresiv". Përkufizimi i inovacionit ndryshon dhe ri-përkufizohet vazhdimisht për të ri-konceptuar transformimin e dijes dhe imagjinatës së trupëzuar në teknologjitë futuristike. Tashmë, fuqia e inovacionit nuk mund të perceptohet pa prezencën e inteligjencës artificiale, në çdo element të jetës.

**FUQIA E IMAGJINATËS KRIJUESE, PO E BËN NJERIUN MODERN GJITHNJË DHE MË EKSPLORUES. INOVACIONI HIBRID PO SHFAQET SI TREND PËR TË DOMINUAR ZHVILLIMIN TEKNOLOGJIK TË SË ARDHMES.**



Hibridizimi me teknologjinë ka shkuar matanë asaj që perceptonim dhe që mund të shpjegojnë fjalët...Të etur për dije, energji dhe kohë, po krijojmë shpejtësitë e sistemeve inteligjente **quantum**. Po penetrojmë në sekretet e dijes së kodifikuar të universit, më shpejtë dhe më thjeshtë. Gjenerata e re e njerëzimit, po rritet natyrshëm në një ekosistem teknologjik real dhe virtual, ku konceptet dhe idetë, udhëtojnë bashkë me inovacionin dhe skenarët më të mirë të imagjinatës krijuese.

*DUKET SE FILOZOFIA E DIZAJNIT TË FUNKSIONIT, PO DOMINON FILOZOFINË KLASIKE TË DIZAJNIT TË PAMJES. PAMJA, PAKETIMI DHE HARDUERI I PRODUKTEVE TEKNOLOGJIKE, PO DIZENJOHEN PËR T'I SHËRBYER FUNKSIONIT.*

Më në fund, funksioni po na tregon se inovacioni nuk është vetëm një shërbim apo produkt, por: QASJE. Njeriu po jeton kohën e rrjetëzimit të "detyruar" të ideve të mëdha.

## DIJA KOLEKTIVE

*IMAGJINONI TË JETONIM NË NJË BOTË NË TË CILËN NUK KËRKOHEM MË KOMUNIKIM VERBAL, NJË SHOQËRI NË TË CILËN TELEPATIA ËSHTË NJË FENOMEN NORMAL, KU NJERËZIT DO TË MUND TË "FLASIN" ME NJËRI-TJETRIN DUKE RRJETËZUAR MENDIMET E TYRE...*

JETOJMË NË NJË PLANET KU ÇDO GJË ËSHTË E RRJETËZUAR.

Truri kolektiv është një fenomen që tashmë ka ndodhur prej dekadash më parë. Çdo gjë që mendojmë, vizualizojmë dhe imagjinojmë, është e trupëzuar në *serverin global* të internetit të gjërave. Çdo gjë që shpikim në mendjen tonë, është trupëzuar në teknologjitë, robotët, dhe inteligjencën artificiale që ato përdorin. Tashmë, profili jonë i dijeve, ekperiencës dhe qasjes, përkundrejt teknologjisë dhe inovacionit, lexohet thjeshtë në profilin tonë në mediat sociale. Jemi çfarë bëjmë *like*, çfarë bëjmë *share* dhe çfarë postojmë apo komentojmë. Është çështje kohe, derisa njerëzimi të rrjetëzohet plotësisht dhe të mundet të përdorë me efikasitet maksimale atë që truri global i teknologjisë i ofron... **Dijen kolektive**.

## INTELIGJENCA E GJËRAVE

*"INTELIGJENCA ARTIFICIALE DHE ROBOTIZIMI, PO E ORIENTOJNË TREGUN E PUNËS DREJT TRENDEVE QË VAREN DREJTPËRSËDREJTI NGA FUQIA E MEDIT, PËR TË IMAGJINUAR DHE KRIJUAR HISTORI PRODUKTESH DHE SHËRBYEMESH KONKURRUESE DHE INOVATIVE."*

*PA E KUPTUAR, KEMI KALUAR NGA INTERNETI I GJËRAVE, NË INTELIGJENCËN E GJËRAVE.*

Trupëzojmë inteligjencën artificiale në çdo produkt dhe shërbim. Është pothuajse e pamundur të mbijetosh pa ekzistencën e inteligjencës artificiale. Gjenerata e re e njerëzimit, tashmë e konsideron programimin dhe rrjetëzimin e nanorobotëve si dije themelore. Është e dukshme që po shkojmë me shpejtësi marramendëse drejt programimit

të materies në nivel mikrogrimecash. Po penetrojmë më thellë dhe më ngushtë, për të bërë të mundur rrjetëzimin e inteligjencës në çdo element që na rrethon. Jemi shumë afër asaj që mund të kemi, atë që duam mjafton ta mendojmë, imagjinojmë dhe pritojmë në nivel të personalizuar. Në të ardhmen e afërt, trendi i ri i punësimit do të jetë i varur nga CV e inteligjencës së Robotit që na perfaqëson. Duket, se inteligjenca e gjërave po e çon njeriun drejt fatit të tij për t'u bërë më human në mënyrë që të mbijetojë... Dija kolektive po e çon drejt **shpejtësive quantum** dhe **Inteligjencës konjitive... Teknologjitë inovative VR, Hologrami, Printimi 3D & 4D, po i zgjerojnë njerëzimit dijen dhe imagjinatën.**

JETOJMË TË ARDHMEN **TANI...**

## ROBO-FINANCAT

*“FINANCAT PO HYJNË NË EPOKËN E RIKONCEPTIMIT. ATO PO TRUPËZOHEN TEK INTELIGJENCA E ROBOTIT TË PERSONALIZUAR. PO NDËRGJEGJËSOHEMI ÇDO DITË DHE MË SHUMË SE PARAJA NUK ËSHTË MJETI QË NA LUMTURON. PO DALIM NGA KOLAPSI I MATERIES DHE PO BËHEMI MË SHPIRTËRORË DHE INTELIGJENTË”*

IMAGJINONI ROBOTËT E PERSONALIZUAR FINANCIARË TË CILËT DO TË KRYEJNË ÇDO OPERACION QË LIDHET ME BANKINGUN PERSONAL.

IMAGJINONI ROBOTËT BANKAR PERSONALË DHE JO VETËM... ATA DO TË JENË NJËKOHËSISHT AVOKATËT PERSONALË, KËSHILLTARËT E INVESTIMEVE, DOKTORËT, INXHINIERËT, KUZHINIERËT DHE SA E SA TË TJERË... DISA THJESHT DO E SHIKOJNË TË NDODHI, DHE DISA DO TË KENË FATIN TA JETOJNË.

Sot, tregjet financiare pothuajse vetëmenaxhohen me algoritme të zgjuara, që reagojnë në kohë reale me ndryshimet dhe parashikimet. Shërbimet e financave të personalizuar tashmë në shtetet “Tech-Ready”, po kryhen nga telefonat inteligjentë “smart”. Gjenerata e re e njerëzimit, pothuajse përdor vetëm monedhë dixhitale. Inovacioni në “FinTech” po lulëzon për të gjetur rrugë të reja për shkëmbimet tregtare dhe financiare. Teknologjia “Blockchain”, së bashku me *Kriptomonedhat* si **bitcoin, etherum, ripple**, janë shfaqur prej kohësh dhe tashmë janë pjesë e tregut financiar në shumë vende. Ritmet e zhvillimit po diktojnë kushte të reja për të përmbushur nevojat për “start-ups” dhe vetëpunësim në tregun e financave dixhitale. Brokerat financiarë dhe agjentët e tregut të letrave me vlerë po transformohen në robotë inteligjentë që menaxhojnë çdo risk potencial. Duket se cilësia financiare e jetës sonë dhe jo vetëm, do të varet nga aftësitë e inteligjencës artificiale që do të përdorim. Përfundimisht, **Roboti** do të cilësohet si aset i vlerë i njeriut, biznesit dhe shoqërisë. Jetojmë në kohën që ajo çka duket si e pamundur për të qenë e vërtetë, për disa vende në planet të jetë realitet.

## SHËNDETI-TEKNO

*SISTEMI I KUJDESIT SHËNDETËSOR PO RI-KONSIDEROHET TËRËSISHT. ROBOTËT DHE NANOROBOTËT INTELIGJENT TË PERSONALIZUAR, PO BËHEN PJESË E ADN-SË TONË. ATA PO BËHEN PJESË E PANDARË E ORGANIZMIT DHE INTELIGJENCA E TYRE DO TË JETË E AFTË TË “INXHINIERIZOJË” ZGJIDHJE NDAJ TË GJITHA PROBLEMEVE SHËNDETSORE NË KOHË REALE.*

GJATË REVOLUCIONEVE TEKNOLOGJIKE NJERIU “DEVIJOI” NGA NATYRA.

DUKET SE TEKNOLOGJIA PO E RIDREJTON SËRISH DREJT SAJ. NE JEMI QENIE TË NJË MAKRO-UNIVERSI, QE PËRBËHEMI NGA PJESË TË MIKRO-UNIVERSIT. TË GJITHA SEKRETET E ORGANIZMIT TONË, NDODHEN PIKËRISHT ATY. NGADO QË TË RROTULLOHEMI, GJITHMONË DO TË RIKTHEHEMI TEK MIKROGRIMCAT PËR TË MESUAR MGA FUNKSIONI I TYRE.

Po përjetojmë ndryshime drastike në industrinë e shëndetit dhe mirëqënies së njerëzve. Jetëgjatësia tashmë nuk perceptohet më si sfidë, por si qasje. Sëmundjet mijëvjeçare, që kanë shoqëruar njerëzimin, tashmë po kthehen thjesht në histori.

Aplikacionet e telefonave ‘smart’ tashmë po na japin informacione thelbësore për shëndetin. Nanorobotët dhe inteligjenca artificiale do të fillojnë të na “mirëmbajnë” në performancën më maksimale të shëndetit. Po shkojmë drejt personalizimit shëndetësor dhe po fokusohemi tek kushtet fizike, mendore dhe gjenetike. Kirurgjia po zhduket nga shërbimet shëndetësore dhe po zëvendësohet me printerat 3-Dimensionalë. Po riprintojmë qelizat dhe ADN-në. Çfarë tjetër ka mbetur për t’u arritur?

Frika dhe tundimi po grinden për qasjen e së ardhmes. Imagjinoni një shoqëri mikroorganizmash brenda dhe jashtë ekosistemit të trupit tonë. Tashmë nuk është më imagjinatë, por realitet.

Dita kur truri do të transferohet fizikisht në një robot, duket si skenar i pranueshëm nga shoqëria. Thjesht është çështje kohe për ta pranuar si realitet që duhet të kishte ndodhur dje...

## USHQIMI

MË NË FUND, PO E SHOHIM USHQIMIN JO VETËM SI MATERIE QË NA FURNIZON ME ENERGJI, POR EDHE ME DIJE.

DUKET SE USHQIMI-DIJE DHE INFORMACIONI PO DOMINOJNË GJITHMONË DHE MË SHUMË ZONAT E INFLUENCES SË TRURIT. TASHMË NË KRYE TË ZINXHIRIT TE USHQIMIT, JEMI NË GJENDJE TË KONTROLLOJMË ÇDO GJË.

Jetojmë paralelisht në epokën e bollëkut, teprisë së madhe dhe varfërisë, njëkohësisht.

Disa ndërtojnë ferma vertikale urbane për mega-qytete, dhe disa nuk kanë farë për të mbjellur tokën. Disa të tjerë nuk kanë ujë për të pirë, ndërkohë që të tjerë ndërtojnë pishina

vertikale nëpër rrokaqiej. Disave u mungon teknologjia, dhe disave u mungon dija. Dhe disave u mungojnë të dyja.

“Mund ta zgjidhim këtë gjë, nëse duam”, - tha Zuckenber live në mediat botërore. Nuk është i pari ose i vetmi që deklaroi diçka të tillë, por është i pari që jetoi në moshën më të re, suksesin dhe veljen e luksit të të qenurit i pasur.

Një qajse e re humanitare po karakterizon modelet e reja të lidhshme në teknologji dhe biznes. Koncepti “universal basic income” po ecën përkrah me fenomenin e globalizimit. Shkenca, teknologjia dhe krijuesit e zgjidhjeve të mëdha, po presin të kuptohen nga politikanët nacionalë konvencionalë.

Problemi i ushqimit në planetin Tokë, është një ekuacion i zgjidhur shkencërisht dhe teknologjikisht prej kohësh. E vetmja gjë që e pengon ta implementojë globalisht, është njeriu vetë...

NË NJË BOTË ENTUZIASTE NDAJ TEKNOLOGJISË, KU NE SI KONSUMATORË JEMI MËSUAR T'I KEMI TË GJITHA NË MAJË TË GISHTAVE, RESTORANTET DUKEN TË ANTIKIZUARA. POR, KJO GJË PO NDRYSHON...

Po projektojmë restorante inteligjente, ku menuja interaktive të shfaqet para nesh, duke na lejuar të zgjedhim në mënyrë intuitive ushqimin që dëshirojmë.

Menutë personale do të menaxhohen nga roboti i personalizuar, i cili është programuar të kujdeset për ushqimin, pijet, muzikën dhe ambientin tonë të preferuar, duke na bërë pjesë të një realiteti virtual që ndodhet vetëm një prekje larg.

Fantazi futuristike? E ardhmja ndodhet më pranë sesa mendojmë. Konsumatorët gjithmonë kërkojnë t'u qasësh një të ardhme sa më të përshtatshme dhe komode në konsumimin e ushqimit, dhe jo vetëm.

Në një botë ku flitet për vendosjen e **të ardhurës bazë universale** për të gjithë, teknologjia po përshtatet me ndërtimin e sistemeve të personalizuara të konsumit dhe konsumatorit.

Po projektojmë sisteme inteligjente që ADN-ja jonë të përshtatet me mënyrën sesi ushqehemi, pra në “menunë e personalizuar”. Jemi aq afër dhe aq larg krijimit të një qasjeje humane, ku teknologjitë inteligjente do të mund të sigurojnë një qëndrueshmëri ekonomiko-sociale globale.

## ENERGJIA & TRANSPORTI

RROTA DHE GOMA E FAMSHME QË NA SOLLI NGA LASHTËSIA DERI NË KOHËT E SOTME MODERNE, MESA DUKET DO TË VENDOSËT NË RAFTIN E MUZEUT TË HISTORISË SË PLANETIT.

PO DIZENJOJMË DHE PROJEKTOJMË TË ARDHMEN E TRANSPORTIT TË GJËRAVE, DUKE PËRDORUR ENERGINË ME DIMENSIONE TË REJA.

Energjia dhe transformimi po rikonceptohen vazhdimisht. Modelet lineare të qyteteve të përdorura deri më sot, na treguan se burimet përdoren dhe shpërdorohen duke krijuar një ekosistem të paqëndrueshëm. Modelet e reja të urbanizimit, tashmë po mundësohen nga Energjitë e Rinovueshme, duke përcaktuar një marrëdhënie reciproke dhe të dobishme midis qyteteve dhe funksionit të brendësisë së tyre për të operuar në një ekosistem të qëndrueshëm. Qytetet e reja rigjeneruese po projektohen të jenë funksionale, bazuar në ekonominë qarkulluese, për të siguruar në mënyrë ciklike energjinë dhe burimet që konsumojmë. Dielli, era, uji, gjeotermia, fusha magnetike dhe burime të reja alternative, po zëvendësojnë çdo energji konvencionale. Transporti magnetik po i jep lamtumirën forcave të fërkimit të asfaltit, ndërsa transporti ajror personal dhe tregtar po kalon në dimension tjetër. Teknologjitë **drone** dhe mjete të reja transporti të robotizuara dhe autonome, tashmë janë bërë realitet. Çdo gjë po ndodh më shpejt se parashikimi, duke na e bërë më të lehtë imagjinatën dhe zgjidhjet tona për të ardhmen.

## KONKLuzion

**Planeti po ecën në rrjedhën pa kthim të revolucionit të inteligjencës artificiale, ku big-data, interneti i gjërave, teknologjia cloud dhe vendimmarrja në kohë reale, po bëhen pjesë e përditshmërisë. Po shndërrohemi në një planet “tech-ready”. Sfidat për të qenë pjesë e këtij ritmi të shpejtë teknogjik dhe të përkthehet në mirëqënie dhe shpresë për brezat që pasojnë, do të varen gjithmonë nga dy faktorë kryesorë: Niveli i Edukimit dhe Niveli Teknologjik.**

## ANEKSI I

### SURVEY: AUDITIMI STRATEGJIK I INOVACIONIT DHE TEKNOLOGJISË

#### 1. Pyetje rreth inovacionit të aplikuar

##### A. Organizata / Ministria inovon produktet e saj?

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

##### B. Organizata inovon proceset e saj?

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

##### C. Organizata inovon strukturën e saj organizative?

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

##### D. Organizata inovon sistemet e saj të menaxhimit (menaxhimin e performancës, sigurimin e cilësisë, iniciativat)?

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

##### E. Organizata inovon logjistikën me qasje të reja?

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

##### F. Organizata inovon rregullisht modelin(et) e biznesit të saj, p.sh: duke përdorur teknologji dixhitale për t'u përshtatur me objektivat strategjike?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

#### G. Organizata inovon shërbimet e saj?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

## 2. Pyetje në lidhje me produktet

#### A. Organizata lëshon rregullisht lloje të reja produktesh?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

#### B. Organizata ka një proces të dokumentuar për të dizenuar, testuar dhe lëshuar produkte?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

## 3. Pyetje në lidhje me marketingun

#### A. Organizata kupton dhe ka njohuri të thella mbi procesin e vendimmarrjes së klientëve të saj?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

#### B. Organizata studion dhe analizon sjelljen e vërtetë të klientëve në mënyrë që të gjejë mënyra të reja inovative për të arritur objektivat financiare?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë

E saktë

**C. Organizata shpesh kryen studim/kërkim të pavarur të tregut mbi veten dhe terrenin, për të vlerësuar potencialin e tregut?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

#### **4. Pyetje në lidhje me eksperiencën**

**A. Organizata angazhon njerëz me një perspektivë antropologjike (p.sh: ekspertë/persona të cilët studiojnë sjelljet e njerëzve) në mënyrë që të kuptojë më mirë motivet dhe eksperiencat e njerëzve të saj?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

**B. Organizata zhvillon teste të vazhdueshme tip A/B të inovacioneve, të cilat sistematikisht krahasojnë variante të ndryshme të të njëjtit inovacion dhe studion diferencat e reagimeve të konsumatorëve mes varianteve?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

**C. Organizata ndërton vlerësime rutinë për mënyrën sesi konsumatorët përdorin dhe provojnë inovacionet, të cilat më vonë i përdor për të përmirësuar inovacionet?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

#### **5. Pyetje që lidhen me angazhimin e klientit**

**A. Organizata punon sistematikisht me komunitete ku konsumatorët dhe palë të tjera ofrojnë ide dhe vlerësojnë inovacionet?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë



E saktë

**B. Organizata angazhon konsumatorët e saj në procesin e zhvillimit të produktit dhe/ose shërbimit të ri?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

**C. Organizata ka një sistem shpërblimi ose nxitjeje për konsumatorët që ndihmojnë organizatën në përpjekjet e saj për inovacion?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

## **6. Pyetje në lidhje me procesin**

**A. Organizata është sistematikisht në kërkim për ide të reja?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

**B. Organizata zotëron një proces për zhvillimin e prototipeve të ideve?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

**C. Organizata ka një sistem të fortë për përzgjedhjen e projekteve inovative që do të financohen në secilin hap?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

**D. Organizata rregullisht përfundon projektet e saj inovative në ose nën buxhet?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

#### **E. Organizata mund t'i nxjerrë shpejt inovacionet në treg?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

#### **F. Organizata sistematikisht bën vlerësime rrisht në çdo fazë të procesit të inovacionit?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

#### **G. Organizata analizon plotësisht mjedisin ligjor dhe rregullator para se të marrë vendimin për të lëshuar një projekt inovativ?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

#### **H. Organizata ka një sistem funksional për menaxhimin e produkteve?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

#### **I. Organizata zhvillon teste pilote, mëson nga përfundimet, dhe bën përshtatje të shpejta para lëshimit përfundimtar?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

#### **J. Organizata ka një metodologji testuese për t'i identifikuar gabimet dhe rregulluar ato në fillim të procesit të inovacionit?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

## 7. Pyetje në lidhje me organizimin

### A. Organizata ka një model lidhshpi të orientuar sipas objektivave?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

### B. Si palët e jashtme, ashtu dhe ato të brendshme, ndihen të vlerësuar dhe të përfshirë?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

### C. Të gjithë punonjësit e kuptojnë vizionin e organizatës për inovacion dhe punojnë për këtë?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

### D. Menaxhimi vendos në vend të parë përpjekjet në inovacion dhe shpërndan burime të përshtatshme tek ajo?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

### E. Bashkëpunimi mes departamenteve funksionon mirë dhe prodhon vazhdimisht ide të reja?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

### F. Strukturat e organizatës mundësojnë kapjen e ideve të reja dhe testimin e shpejtë të tyre?

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

**G. Ka një sistem të brendshëm shpërblimi për përpjekjet në inovacion?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

**H. Njerëzit në organizatë kontribuojnë për një kulturë të shëndetshme dhe ndërtojnë marrëdhënie si brenda, ashtu dhe jashtë organizatës?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

## **8. Pyetje lidhur me të mësuarit dhe kulturën**

**A. Në organizatë ka punonjës të cilët eksperimentojnë shpesh dhe inkurajohen ta bëjnë këtë?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

**B. Organizata ka një numër të mjaftueshëm punonjësish të cilët kanë aftësitë "T", që do të thotë, të aftë për të menduar gjerësisht dhe bashkëpunuar në disiplinën të ndryshme, dhe gjithashtu me specializim të thellë në disiplinën e tyre?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

**C. Organizata shpenzon kohën dhe burimet e nevojshme për të vlerësuar në mënyrën e duhur produktet dhe shërbimet e lëshuara?**

Nuk është e vërtetë  
Nuk është plotësisht e vërtetë  
Nuk e di / Nuk aplikohet  
Pothuajse e saktë  
E saktë

**D. Punonjësit e organizatës mësojnë nga njëri-tjetri dhe nga klientët e tyre?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

**E. Organizata mat dhe vlerëson sistematikisht përpjekjet në inovacion?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

**F. Punonjësit e organizatës shpërblehen dhe inkurajohen për të sjellë dije të re?**

Nuk është e vërtetë

Nuk është plotësisht e vërtetë

Nuk e di / Nuk aplikohet

Pothuajse e saktë

E saktë

## ANEKSI II

### LITERATURA E VENDIT:

Almeida, P. et al. (2010). Strategjia e Inovacionit dhe Teknologjisë (BITS). Tirana: (EuropeAid/127727/C/SER/AL)

DAP (2015) STRATEGJIA NDËRSEKTORIALE E REFORMËS NË ADMINISTRATËN PUBLIKE 2015 – 2020. Tirana: Ministria e Inovacionit dhe Administratës Publike.

MZHETTS (2015) Rregullore e Funksionimit të Brendshëm. Tiranë: Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Tregtisë, Turizmit dhe Sipërmarrjes.

MZHETTS (2017) Rregullore e Funksionimit të Brendshëm. Tiranë: Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Tregtisë, Turizmit dhe Sipërmarrjes.

MF (2015) Rregullore e Brendshme e Veprimtarisë dhe Funksionimit. Tiranë: Ministria e Financave

MF (2017) Rregullore e Brendshme e Veprimtarisë dhe Funksionimit. Tiranë: Ministria e Financave

### LITERATURA E HUAJ

Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money & Management* , 25 (1), 51-56

Black, S. E., & Lynch, L. M. (2005). *Measuring organisational capital in the new economy*. Chicago, IL: University Chicago Press.

Burgelman, R. A., & et , a. (2009). *Strategic Management of Technology and Innovation* (5th ed.). New York: Mc Graw Hill.

Brook, J. (2013). *Strategic Management of Technology and Innovation Seminar*. Maastricht School of Management, Maastricht.

EBN. (2012). *BIC Observatory 2012*. Brussels: European BIC Network.

Edquist, C. (2001). *Innovation policy—a systemic approach. The Globalizing Learning Economy*. Oxford: Oxford University Press.

Etzkowitz , H., & Leydesdorff , L. (1997). *Universities in the Global Economy: A Triple Helix of University- Industry- Government Relations* . London : Cassell Academic .

Eveleens, C. (2010, April). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications.

Faems, D., van Loy, B., & Debackere, K. (2005). The role of inter-organisational collaboration within innovation strategies: toward a portfolio approach. *Journal of Product Innovation Management* , 22, 238-251.

Lam, A. (2005). Organisational Innovation In: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (eds.): The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press

Johnson, G., Whittington, R., & Kevan, S. (2011). *Exploring Strategy: Text & Cases*. Essex: Pearson education limited.

Teece, D. J. (1988). Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces*, 18 (2), 46-61.

Teece, D. J. (2006). Reflections on 'Profiting from innovation'. *Research Policy*, 35 (8), 1131-1146.

Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource---based view. *Strategic Manage Journal*, 31 (8), 892-902.

Tether, B. S., & Tajar, A. (2008). The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy* (37), 720-739.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation* (2nd ed.). Chichester: John Wiley and Sons. Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: Integrating technological, market and organisational change*. Chichester: John Wiley and Sons.

Trochim, W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base, 2<sup>nd</sup> Edition*, Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 08-30.

Yin, R. K. (2009). *Case study research* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.