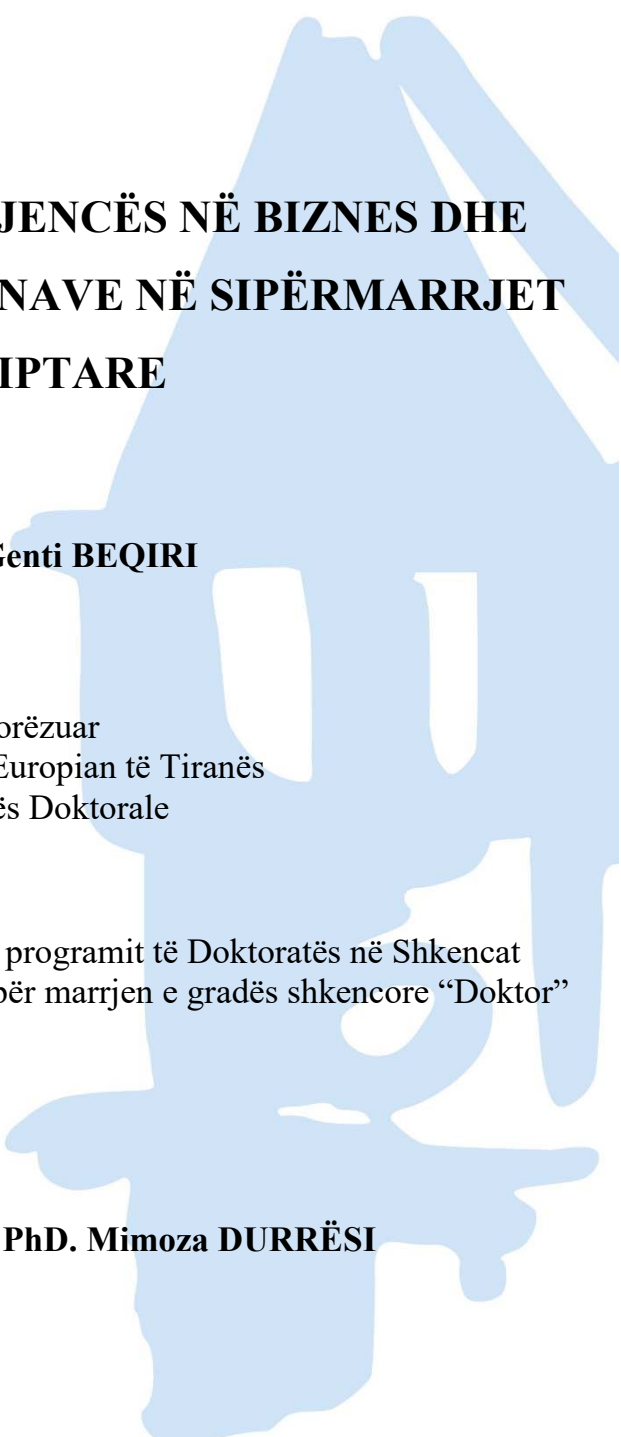




ANALIZA E INTELIGJENCËS NË BIZNES DHE MENAXHIMI I TË DHËNAVE NË SIPËRMARRJET SHQIPTARE

Punoi: Genti BEQIRI

Dorëzuar
Universitetit Europian të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në Shkencat
Ekonomike dhe IT me profil MIS, për marrjen e gradës shkencore “Doktor”

Udhëheqës shkencor: **PhD. Mimoza DURRËSI**

Numri i fjalëve: 53.906

Tiranë, Shkurt 2016

® *DEKLARATA E AUTORËSISË*

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

Përmbajtja

Përmbajtja	2
Përmbajtja figurave.....	4
Shkurtime	5
Falenderime	6
Abstrakti	7
Abstract.....	9
KAPITULLI I.....	11
1 Pikënisje për hipotezat	11
1.1 Prezantimi i çështjes kërkimore dhe hipotezat.....	11
1.2 Panorama aktuale e inteligjencës së biznesit	13
1.3 Analiza e aktiviteteve të inteligjencës në biznes në vendin tonë	17
1.4 Inteligjenca në biznes në këndvështrimin global	22
1.5 Pyetjet dhe objektivat e studimit.....	24
1.6 Fusha e studimit	26
1.7 Përmbledhje e botimeve në lidhje me temën	27
1.8 Përkufizimi i temave kërkimore prej pyetësorit.....	27
KAPITULLI II	32
2 ASPEKTET TEORIKE	32
2.1 Informacioni është...?.....	32
2.2 Nevojat për informacion	35
2.3 Çështjet në lidhje me informacionin	38
2.4 Nevojat për informacion në nivele të ndryshme të menaxhimit	40
2.5 Metodatat për identifikimin e nevojave për informacion	43
2.6 Informacioni si një mundësues i menaxhimit të biznesit.....	46
2.7 Inteligjenca në biznes, matja e rendimentit dhe menaxhimi i njohurive	51
2.8 Matja e rendimentit në biznes	53
2.9 Menaxhimi i njohurive në biznes.....	54
2.10 Inteligjenca në biznes.....	57
KAPITULLI III	60
3 STRATEGJIA E KËRKIMIT	60
3.1 Përkufizimi i analizës kërkimore	60

3.2	Metodat e kërkimit shkencor dhe të dhënat	63
3.3	Analiza konceptuale.....	64
3.4	Analiza e të dhënave për përgjigjet e anketës	71
3.5	Përshkrim i shkurtër i studimit të rastit.....	76
3.6	Pasqyrë e tezës	78
3.7	Studimi krahasues dhe analiza në Shqipëri.....	79
KAPITULLI IV.....		87
4	NJOHURIA DHE INTELLIGJENCA.....	87
4.1	Krahasimi mes matjes së rendimentit, menaxhimit të njohurive dhe inteligjencës	87
4.2	Përdorimi efikas dhe efektiv i mjeteve të menaxhimit të rendimentit	90
4.3	Përshkrimi i kërkimit të inteligjencës	93
4.4	Si mund të matet inteligjenca në biznes?	96
4.5	Llojet e informacionit	106
4.6	Elementet e informacionit.....	108
4.7	Inteligjenca dhe burimet njerëzore.....	112
4.8	Procesi i inteligjencës	115
4.9	Matja	123
4.10	Teknologjia	127
4.11	Menaxhimi i kontabilitetit.....	132
4.12	Menaxhimi strategjik	134
4.13	Përmbledhja e literaturës.....	137
KAPITULLI V		140
KONKLuzionet e Punimit		140
5.1	Hipotezat dhe pyetjet kërkimore - Përmbledhja	140
5.2	Kontributi i mundshëm i kërkimit.....	154
5.3	Vlerësimi mbi kërkimin	156
5.4	Vlefshmëria e kërkimit	157
5.5	Sugjerime për kërkime të mëtejshme.....	158
Referencat		161

Përmbajtja figurave

Figura 1 - Kompanitë e analizuara.....	28
Figura 2 - Përdorimi i IB.....	29
Figura 3 - Arsytet e implementimit	30
Figura 4 - Përfitimet nga aplikacionet e IB.....	30
Figura 5 - Informacionet	39
Figura 6 - Nevojat për informacion.....	41
Figura 7 – Shkalla kohore e informacionit.....	42
Figura 8 - Kubi i informacionit të biznesit	45
Figura 9 - Cikli i menaxhimit të informacionit.....	49
Figura 10 - Konceptet kryesore dhe lidhja mes tyre.....	52
Figura 11 - Struktura e pjesës së parë të tezës	78
Figura 12 - Përcaktimi i platformës në përdorim.....	81
Figura 13 - Nevojat për informacion.....	82
Figura 14 - Përfitimet më të rëndësishme.....	83
Figura 15 - Grupet e përdorimit të platformës	84
Figura 16 - Mjetet.....	87
Figura 17 - Logjika e matjes së rendimentit, menaxhimit të njohurive dhe të inteligjencës.....	88
Figura 18 - Matja e rendimentit, menaxhimi i njohurive dhe të inteligjencës së biznesit në procesin e strategjisë së një organizate.....	92
Figura 19 - Klasifikimi i inteligjencës në biznes.....	99
Figura 20 - Burimet e mundshme të informacionit të biznesit për inteligjencën në biznes.	108
Figura 21 - Elementet e jashtme të inteligjencës në biznes	110
Figura 22 - Pesë forcat që ndikojnë konkurrencën në një industri.....	111
Figura 23 - Transformimi i të dhënave në njohuri e inteligjencë	116
Figura 24 - Zinxhiri i vlerave në inteligjencën në biznes	118
Figura 25 - Fazat tipike të inteligjencës në biznes	119
Figura 26 - "Prodhi i inteligjencës"	119
Figura 27 - Llojet e matjes inteligjencës në biznes.....	125
Figura 28 - Fazat e inteligjencës	128
Figura 29 - Një model i Data-Mart	130
Figura 30 - Fushat e inteligjencës në biznes	138
Figura 31 - Krahësimi i inteligjencës	147

Shkurtime

IB - Inteligjenca ne biznes

ICT - Information and communication technology/Teknoogjia e informacionit dhe komunikimit

BRM - Business Research Methods/ Metodat e Hulumtimit të Biznesit

*xDSL - all types of **D**igital **S**ubscriber **L**ines / të gjitha llojet e linjave dixhitale*

BS - Balanced Scorecard /

SI - Strategic Intelligence / Inteligjenca Strategjike

MI - Market intelligence / Inteligjenca e tregut

HBR - Harvard Business Review / Revista HBR

MBNJ - Menaxhimi i Burimeve Njerezore

GIA - Global Intelligence Alliance

Falenderime

Unë u jam mirënjohës shumë njerëzve të cilët e bënë periudhën e punës për doktoratën një eksperiencë të veçantë. Disa prej tyre kanë kontribuar veçanërisht dhe më kanë ofruar ndihmën e çmuar për përgatitjen dhe përfundimin e këtij studimi.

Së pari, do të doja të falënderoj profesorët dhe kolegët mi të shkollës doktrale – MIS për kohën, diskutimet dhe mbështetjen. Në mënyrë të veçantë dua të falënderoj udhëheqësen e studimit tim doktoral Znj. Mimoza Durrësi - PhD, për mbështetjen dhe inkurajimin e vazhdueshëm, Znj. Tamara Luarasi – PhD, për komentet dhe ndihmën e saj, por edhe koleget e departamentit të informatikës nën drejtimin e Dr. Indrit Baholli për idetë, kërkimet dhe publikimet në funksion të procesit doktoral.

Në fund dua të shpreh mirënjohjen time për të gjithë pjesëmarrësit e këtij studimi në kompani apo organizata të ndryshme që hapën një “dritare” dhe më lejuan të shoh dhe të studioj botën e tyre profesionale.

Pa mbështetjen tuaj, durimin dhe udhëzimet ky studim nuk do të kishte përfunduar. Ajo që unë ju detyrohem është një mirënjohje e thellë.

Ju faleminderit.

Abstrakti

Programet kompjuterike të integruara ofrojnë sot një gamë të gjerë të funksioneve të menaxhimit të të dhënave kryesisht për sipërmarrjet e mëdha, e sidomos në fushat e grumbullimit, organizimit dhe shpërndarjes së tyre për “konsumatorët” e brendshëm dhe të jashtëm të një kompanie.

Korporatat apo sipërmarrjet më të mëdha dhe më të konsoliduara në vend kanë një mori sistemesh, të trashëguara në platforma të ndryshme, duke krijuar sfida në menaxhimin e të dhënave në funksion të raportimit dhe vendim-marrjes efektive. Duke qenë se ato vazhdojnë të bëhen përherë e më të mëdha dhe më komplekse, aftësia e tyre për të menaxhuar me efikasitet, në mënyrë që të mbledhin dhe të shpërndajnë të dhëna për aksionerët, institucionet e varësisë apo agjencitë shtetërore por edhe klientët, përbën pjesën kryesore në suksesin e kompanisë. Menaxhimi i vetëdijshëm i informacionit dhe i njohurive është i rëndësishëm në shoqërinë e sotme të informacionit për shkak se tashmë asetet më të rëndësishme nuk janë kapitali financiar apo fizik, por asetet në njohuri e informacion. Si rezultat, kompanitë janë duke i kushtuar gjithnjë e më shumë burime të konsiderueshme, zbatimit të mjeteve për raportimin informatik/elektronik të sipërmarrjeve.

Ky disertacion përqendrohet në fenomenin e quajtur inteligjenca në biznes (IB), e cila është një qasje për të përpunuar dhe pasuruar informacionin e biznesit në kontekstin menaxhial. Fokusi kryesor i inteligjencës në biznes është sigurimi i menaxhimit me informacion dhe njohuri të nevojshme për të kuptuar mundësitë më të rëndësishme të kompanisë si dhe rreziqet se si kompania duhet të pozicionohet në rastin e ndryshimeve të mundshme. Ideja kryesore e inteligjencës në biznes ngre probleme shumë të vjetra të menaxhimit, dhe vetë inteligjenca në biznes i ka rrënjët në disiplina të ndryshme tradicionale. Edhe në qoftë se fenomeni është i njohur gjerësisht dhe përdoret në botën e biznesit, studimet akademike apo të konsulencës në këtë fushë, nuk ka një koncept të qartë, të saktë apo të përbashkët në atë se çfarë është inteligjenca në biznes.

Në tregun ndërkombëtar por edhe atë vendas, udhëheqësit kryesore të ngarkuar në këtë arenë janë kompani të tilla si Oracle – Business Intelligence, IBM Cognos, SAP - Business Objects, Microsoft Dynamics NAV, MicroStrategy mbi të gjitha por edhe disa kompani lokale - duke

ofruar aftësi analitike e raportim mbi aktivitetin ekonomik të biznesit në platforma të integruara.

Produkti i inteligjencës në biznes përdoret nga vendim-marrësit për të menaxhuar dhe marrë vendime në mungesë të arsyeve plotësisht të qarta organizative, duke përdorur inteligjencën në biznes si një pajisje racionale për të rritur legjitimitetin e argumenteve të tyre ose si një pajisje subjektive kur produkti i saj nuk përbën kuptim për ta.

Ky studim doktoral do të përfshijë nevojën dhe analizën se si teknologjia dhe informacioni trajtohet në funksion të integritit dhe përdorimit të sistemeve të raportimit me të cilat ballafaqohen sipërmarrjet e mëdha që konkurrojnë në tregun e sotëm.

Abstract

Integrated computer programs today offer a wide range of functions of data management mainly for large enterprises, especially in the areas of collection, organization and dissemination of their internal and external “customers” of the company.

Corporates or larger enterprises and more established in the country have a variety of systems, inherited on different platforms, creating challenges in data management for operational reporting and effective decision-making purposes. Because they continue to become increasingly larger and more complex, their ability to manage efficiently, in order to collect and disseminate information to shareholders, subordinate institutions or state agencies but also customers, constitutes the key to the success of the company.

Mindful management of the information and knowledge, in our information driven society today, is essential because now the most important assets are not financial or physical capital, but knowledge and information assets. As a result, companies are paying more and more significant resources, tools for computerized reporting implementation ventures.

This dissertation focuses on the phenomenon called business intelligence (BI), which is an approach to process to enrich the information management in a business context. The focus of business intelligence is to provide management with the information and knowledge needed to understand the most important opportunities of the company and the risks that the company must probably face in case of possible changes.

The main idea of business intelligence raises many of the old management questions, and in fact, business intelligence itself is rooted in several traditional disciplines. Even if the phenomenon is well known and used in the business world, consultancies or academic studies in this field, still there is no clear concept, accurate or shared in what is business intelligence.

International market and also local one, are offering several “products” for Business Intelligence but the most relevant are companies such as Oracle - Business Intelligence, IBM Cognos, SAP - Business Objects, Microsoft Dynamics NAV, Micro-Strategy etc. and few local companies - offering simplified analytical skills reports of the economic activity based on integrated business platforms.

The product of business intelligence are used by decision-makers to manage and make decisions in the absence of entirely clear organizational reasons, using business intelligence as a rational equipment to increase the legitimacy of their arguments or as a subjective device when the product does not constitute a meaning for them.

This dissertation includes the analysis of the needs and how technology and information is preserved, managed, integrated and used for reporting systems, that large enterprises faces in today's international market competition.

KAPITULLI I

1 Pikënisje për hipotezat

1.1 Prezantimi i çështjes kërkimore dhe hipotezat

Terminologjia e biznesit ka qenë e plotësuar me koncepte të shumta rreth kësaj fushe prej shumë vitesh. Ndër to janë, kompleksiteti, referenca për përshpejtimin e ritmit të ndryshimit, globalizimi, fluksi i informacionit, ekonomia në kushtet e reja, rrjeti dhe aktorët brenda saj, si dhe niveli i dinamizmit. Këto terma dhe mënyrat e reja të menduarit dhe të vepruarit që mund të shoqërohen prej tyre, kanë pasur një dorë në lëvizjen e shoqërisë dhe të ekonomisë, nga një nxitje me bazë të kapitalizmi, në një shtytje të bazuar te njohuria. Shqipëria ka qenë dhe është ende mbrapa në këtë ritëm për vetë faktin e kalimit të saj nga një ekonomi e centralizuar në një ekonomi tregu, e cila më pas do të ketë nevojë për investime thelbësore në teknologjinë e informacionit. Përveç ndryshimeve në shoqëri, avancimi i ICT teknologjive dhe aplikacioneve informatike kanë provokuar një ndryshim të dallueshëm në modelet tradicionale të të bërit biznes dhe mënyrës operacionale të të vepruarit. Sipas W.Pietersen (Reinventing strategy, 2002, fq.9), drejtimi i një biznesi është tani më i vështirë se kurrë për shkak të rregullave të reja të konkurrencës dhe të kompleksitetit të madh, si dhe normës së lartë e të përshpejtuar të ndryshimeve në ekonomi. Për shkak se një pjesë e mirë e dhënave teorike mbi ekonominë vijnë që nga koha e industrializimit, të dy “botët”, si ajo akademike edhe ajo e biznesit janë duke kërkuar mënyra të reja për të rritur ndërgjegjësimin e tyre ndaj mënyrës të të bërit biznes dhe njohurive e dijeve në shoqërinë e informacionit.

Menaxhimi i vetëdijshëm i informacionit dhe i njohurive është theksuar në shoqërinë e informacionit për shkak se tashmë asetet më të rëndësishme nuk janë më kapitali financiar apo fizik, por asetet në njohuri e informacion. Roli i kapitalit njerëzor ka ndryshuar dhe sot ajo është konsideruar si një nga burimet strategjike në sipërmarrjet kombëtare e ndërkombëtare. Ato kanë nënvizuar gjithashtu masën dhe nivelin e mundësive të reja që janë krijuar nga zhvillimi i teknologjive të informacionit dhe komunikimit në ruajtjen dhe shkëmbimin e të dhënave. Menaxherët dhe vendim-marrësit kryesorë në sipërmarrje kanë gjithmonë nevojë për informacione të rëndësishme dhe aktuale në lidhje me biznesin e tyre dhe mjedisin që e rrethon

biznesin. Por menaxhimi në shoqërinë aktuale të informacionit duhet të bazohet në menaxhimin e informacionit e cila është më sistematike, më e vrullshme dhe më pro aktivë se më parë.

Siç u përmend më lart, informacioni i përditësuar është një prej burimeve strategjike të kompanive dhe bazë për konkurrencën gjithnjë e më në ndryshim në klimën e sotme të biznesit. Përveç kësaj, kompanitë duhet të jenë më konkurruese në çdo moment. Kjo presupozon që kompanitë do të kenë një reagim dhe shpejtësi reagimi të vazhdueshme si dhe kompetencën për ndryshim e përshtatje në bazë të situatave që krijohen. Kompanitë janë të detyruara të përdorin informacionin e biznesit në mënyrë më efikase sesa më parë, dhe kjo nuk është e mundur pa menaxhimin sistematik të informacionit. Menaxhimi i informacionit përbehet apo konsiston në identifikimin se çfarë informacioni është i nevojshëm, sesi ajo duhet të mbliidhet, sesi ajo duhet të organizohet, ku duhet të ruhet dhe cili duhet të ketë qasje tek to, në kompani (shih për shembull, C.Choo Information management for the intelligent organization, 2001).

Qëllimi i menaxhimit të informacionit dhe të dhënave është që të maksimizojë dobinë e burimeve të informacionit të një kompanie dhe në këtë mënyrë, vlerën e tyre nëpërmjet vendimeve që merr biznesi. Megjithatë, jo të gjitha informatat dhe njohuritë ekzistuese mund të vërehen ose kuptohen, dhe kështu një kompani ka për të marrë vendime pa pasur të dhënat e përsosura. Në një situatë jo-ideale si kjo, avantazhi konkurrues fitohet apo krijohet nëpërmjet një aftësie të dallueshme për të parashikuar të dhënat e papërpunuara e për ti kthyer ato në informacion, për ti përpunuar ato në njohuri të rëndësishme për mjedisin e biznesit dhe në fakt për të shfrytëzuar inteligjencën e mbledhur prej tyre. Inteligjenca në biznes nuk është gjë tjetër veçse një trajtim apo qasje në përpunimin dhe pasurimin e informacionit bazë të biznesit, në kontekstin menaxherial.

Pyetjet kërkimore dhe hipotezat bazë janë:

P1: Si mund të matet inteligjenca në biznes?

P2: Cilat janë marrëdhëniet midis koncepteve të inteligjencës në biznes?

P3: Si lidhet inteligjenca në biznes me informacionet dhe me aktivitetet të tjera menaxheriale të një kompanie?

P4: Si është shfrytëzuar inteligjenca në biznes në kompanitë Shqiptare?

Hipotezat bazë:

- H1: Inteligjenca në biznes është e pranishme dhe efektive mes kompanive të mëdha në vend.
- H2: Evoluimi i pritshëm bazuar në investimet, përballjen me konkurrencën, sfidat ekonomike dhe të rritjes po përshpejtojnë zhvillimin e IB.

1.2 Panorama aktuale e inteligjencës së biznesit

Koncepti i inteligjencës në biznes është një filozofi e menaxhimit dhe një instrument që përdoret për të ndihmuar kompanitë për të menaxhuar dhe përsosur informacionin e për të marrë vendime sa më efektive në sipërmarrje. Një kompani inteligjente siguron që menaxherët e saj të shfrytëzojnë të dhënat dhe pastaj të ndryshojnë mënyrën sesi kompania sillet në përputhje me rrethanat. Inteligjenca në biznes prodhon informacion të ri për grupet e menaxhimit operacional dhe strategjik brenda kompanisë dhe është e qartë se nuk ka asnjë ide të përbashkët rreth përmbajtjes së saj, rrjedhimisht, secili menaxher do të promovojë konceptin e tij, bazuar në informacionin e dhënë. Koncepti i referohet proceseve të ndryshme, teknikave ose mjeteve për të mbështetur vendim-marrjen efektive sa më shpejtë dhe sa më qartë në funksion të zhvillimit të kompanisë/sipërmarrjes.

Përmes shfrytëzimit të inteligjencës në biznes, një kompani mund të mësojë si të parashikojë veprimet e klientëve dhe konkurrentëve të saj, apo të vëzhgojë e analizojë fenomenet e ndryshme apo prirjen në segmentin e saj të tregut. Shpesh, fokusi i aktiviteteve të inteligjencës në biznes është mbledhja dhe analiza e informacionit të jashtëm.

Megjithatë, një kompani duhet gjithashtu të përfitoj nga informacioni, njohuritë dhe të dhënat ekzistuese brenda kompanisë. Kështu, informacioni në lidhje me vetë kompaninë dhe informacioni rreth saj është i domosdoshëm në qoftë se kompania dëshiron të kuptojë mundësitë e saj të tanishme dhe të ardhme në mjedisin ku bën biznes. Gjithashtu, me anë të kombinimit midis informacionit cilësor të jashtëm dhe të brendshëm, së bashku me njohuritë ekzistuese të menaxherëve mund të fitohet avantazh i vërtetë konkurrues.

Siç u theksua në paragrafin e mëparshëm, koncepti i inteligjencës në biznes mbetet i paqartë. Disa akademikë mendojnë se inteligjenca në biznes është më shumë sesa inteligjenca e tregut

apo inteligjenca e konkurrentëve, të cilat synojnë të mbledhin dhe analizojnë informacion të dobishëm vetëm në lidhje me mjedisin e jashtëm të biznesit të një kompanie, si për shembull, për situatën e tregut, konsumatorët, produktet dhe konkurrentët (Collins 1997, fq. 14;. Mendell 1997, fq. 115). Nga ana tjetër, disa kompani të IT të fokusuara në tregun e sistemeve të informacionit kanë përdorur një koncept të inteligjencës në biznes, në emërtimin e produkteve të tyre të sistemit të të dhënave dhe produkteve të tjera të ngjashme. Një arsye për mospërputhje është se aktivitetet e inteligjencës, në një formë apo në një tjetër, kanë ekzistuar për aq kohë sa ka pasur edhe kompani në treg, ndërkohë që kufijtë ndërmjet termave të ndryshme nuk janë ende shumë të qarta.

Në literaturën e shkruar në SHBA e Kanada, informacioni në lidhje me mjedisin e jashtëm dhe i mbledhur nga burime të jashtme duket se i është dhënë një rëndësi më e madhe. Inteligjenca e konkurueshmërisë, inteligjenca mbi konkurrentët, inteligjenca mbi klientët, inteligjenca e tregut dhe konceptet e inteligjencës mbi teknologjinë janë përdorur në vend të inteligjencës në biznese në këto vende. Në këto vende, koncepti i inteligjencës në biznes është përdorur zakonisht për t'ju referuar analizimit të të dhënave dhe informacioneve të grumbulluara nga sistemet operative të informacionit të kompanisë, duke përdorur programet kompjuterike të raportimit dhe mjete të tilla si bazat e të dhënave dhe përpunimi analitik online. (Nelson 2001, fq. 44). Ky këndvështrim është mjaft i ngushtë dhe të fokusohet vetëm në analizën e të dhënave të nxitura teknologjikisht si dhe bazave të të dhënave. Në vendin tonë, "inteligjenca në biznes" ka përkufizim dhe përdorim të ulët ndërkohë që fjalët më të përdorshme janë për monitorimin sistematik dhe të vazhdueshëm të informacioneve, grumbullimin, analizën dhe shkëmbimin e informacionit të brendshëm dhe të jashtëm të biznesit.

Inteligjenca në biznes nënkupton gjëra të ndryshme për njerëz të ndryshëm. Për një sipërmarrës, inteligjenca në biznes, nënkupton kërkim tregu, të cilën mund ta quajmë edhe inteligjencë konkurueshmërie. Për dikë tjetër "raportim" mund të jetë një term më i përshtatshëm. Por raportim dhe analizë janë termat që përdoren më shpesh për të përshkruar inteligjencën në biznes. Ato mund të marrin gjithashtu edhe kuptimin e "analizës së biznesit" dhe "ndihmës në vendim-marrje" sipas rasteve të aplikueshmërisë së platformave të përdorura apo më saktë të platformave në përdorim.

Sesa ndryshojnë termat për kuptimin e inteligjencës në biznes nuk ka shumë rëndësi, përveçse në rastin kur jemi duke krahasuar vendin që zënë në treg teknologji të ndryshme. Ajo që është

më e rëndësishme, ka të bëjë me përdorimin e terminologjisë që është më kuptimplotë, nëse duam të studiojmë këtë pjesë të ekonomisë dhe menaxhimit. Pra inteligjenca në biznes i mundëson të gjithë menaxherëve në të gjitha nivelet e biznesit të një kompanie, sipërmarrjeje apo organizate të kenë mundësi për të përdorur, bashkëvepruar, analizuar të dhënat në mënyrë që të menaxhojnë biznesin, përmirësojnë performancën, zbulojnë mundësitë që u jep tregu dhe të operojnë me efikasitet.

Ideja kryesore pas inteligjencës në biznes është të adresojë problemet më të vjetra menaxheriale, dhe aktivitetet që nuk përfshijnë apo sjellin asgjë të re: kjo është një nga detyrat më themelore, dhe më e dallueshme të mjeteve të menaxhimit (d.m.th., për të analizuar mjedisin kompleks të biznesit në mënyrë që të marrin vendimet më të mira të mundshme). Për shembull, studiuesit theksojnë se organizatat kanë "mbledhur informacion në lidhje me konkurrentët e tyre që prej fillimit të kapitalizmit. Përmirësimi i vërtetë është në përpjekjet për të institucionalizuar aktivitetet e inteligjencës në biznes. Rrënjët e aktiviteve të inteligjencës në biznes dhe në fusha të tjera të ngjashme qëndrojnë në planifikimin ushtarak siç për shembull përmendet tek arti i strategjisë ushtarake antike kineze Sun Tzu. Inteligjenca ka qenë një faktor i rëndësishëm në suksesin ushtarak dhe të planeve ushtarake për mijëra vjet dhe strategjitë janë zakonisht të bazuara në monitorimin, kërkimin dhe analizat rreth situatës dhe konkurrentëve.

Nga perspektiva e biznesit, aktivitetet e para reale të inteligjencës kanë ndodhur rreth viteve 1960 dhe 1970 dhe ishin të orientuara në drejtim të mbledhjes së të dhënave të marketingut (Greene 1986; Prescott 1995). Në atë kohë, aktivitetet e zbulimit janë kryer kryesisht në funksion të informacioneve të dokumentuara të një kompanie. Rritja reale e aktiviteve të inteligjencës (zbulimit) filloi rreth viteve 1980, kur fokusi i tyre ishte analiza e strukturës së industrisë dhe të konkurrentëve. Megjithatë, në atë kohë, vetëm disa kompani kishin aktivitete formale të grumbullimit të informacioneve ose të funksioneve rreth saj por kryesisht në Amerikën e Veriut, ndërsa në Evropë veprimtaritë e zbulimit u përqendruan kryesisht në çështjet e sigurisë industriale. Në vitet 1980, fokusi i aktiviteve të inteligjencës zhvendos nga mbledhja e të dhënave në analizën e tyre. Por në të njëjtën kohë aktivitetet morën një emër të keq prej historive të spiunimit industrial në shtypin amerikan, e cila, e ngadalësoi zgjerimin dhe aktivitetin e tyre (Prescott 1995). Deri në fund të viteve 1980, lidhja midis aktiviteve të inteligjencës dhe procesit të vendim-marrjes ishte ende e varfër dhe natyra e tyre ishte kryesisht taktike dhe formale. Që prej vitit 1990, roli strategjik i aktiviteve të inteligjencës në vendimmarrje ka marrë një dinamikë e vrull të madh, rrjedhimisht kompanitë kanë zhvilluar

dhe stimuluar në mënyrë aktive proceset e inteligjencës. Në të njëjtën kohë, përparimet në teknologjinë e informacionit kanë mundësuar që aktivitetet e inteligjencës të bëhen më sistematike dhe efektive.

Siç u theksua më sipër, baza e aktiviteteve të inteligjencës në biznes janë relativisht të njohura, e askush nuk mund të pretendojë se aktivitetet janë tërësisht të reja. Fusha e inteligjencës është rritur që nga viti 1960 dhe aktivitetet janë bërë më sistematike gjatë viteve kur edhe kompanitë kuptuan se informacioni i saktë ka një ndikim të drejtpërdrejtë në biznes. Aktualisht, aktivitetet e inteligjencës në biznes ose një funksion i inteligjencës në biznes vepron si një lidhje e rëndësishme midis mjedisit të biznesit dhe njohurive e të dhënave të një kompanie. Qëllimi i inteligjencës në biznes është ti paraqesin informacion sipërmarrjes në kohën dhe mënyrën e duhur, në formë sistematike, për tu konsumuar me lehtësi dhe ti sigurojë një bazë të nevojshme për të arsyetuar dhe për të kuptuar domethënien pas informacionit për biznesin si p.sh., nëpërmjet zbulimit, analizave dhe pyetësorëve (Azoff dhe Charles 2004). Sipas Liautaud (Siltala 2005, fq. 10), inteligjenca në biznes është pjesë e evolucionit teknologjik në kompani. Në ditët e sotme, një kompanie i duhet inteligjencës në biznes sepse rendimenti dhe sasia e informacionit është rritur në mënyrë të konsiderueshme, në një hap me nivelin e avancuar të automatizimit dhe implementimin e sistemeve të informacionit. Megjithatë, inteligjenca në biznes nuk zhvillohet vetvetiu, ajo duhet të menaxhohet si një proces kryesor i biznesit.

Robert Thierauf (Effective business intelligence systems, 2001) e konsideron inteligjencën në biznes një ndihmë efektive për vendim-marrësit në “fotografimin” e një pamje tërësore të aftësive të një kompanie dhe mjedisit të biznesit, dhe për këtë arsye në ndjekjen e rrugës së rritjes së konkurrueshmërisë. Përveç kësaj, inteligjenca në biznes synon të rrisë cilësinë e planifikimit strategjik dhe operacional dhe për të ulur kohën e vendimmarrjes nëpërmjet përmirësimit dhe përshpejtimit të procesit të një kompanie në menaxhimin e informacionit (Gilad dhe Gilad 1986; Collins 1997;). Thomas (2001, fq. 48) thekson se qëllimet më të rëndësishme të inteligjencës në biznes janë: shmangia e surprizave, identifikimi i kërcënimeve dhe mundësive, ulja e kohës së reagimit, gjykimi mbi konkurrencën, mbrojtja e kapitalit intelektual dhe të kuptuarit se ku një kompani është e pambrojtur. Përveç kësaj, Thomas thekson se inteligjenca në biznes është si sytë dhe veshët e një kompanie, por vetëm nëse procesi i inteligjencës është shfrytëzuar saktë. Sipas Gilad dhe Gilad (1986, fq.53), inteligjenca në biznes ka pesë detyra kryesore:

- Të mbledh të dhënat e papërpunuara;
- Të vlerësojë vlefshmërinë dhe besueshmërinë e të dhënave dhe informatave;
- Të analizojë të dhënat dhe informacionet;
- Të ruaj informacionet;
- Të ndaj informacionet tashmë të përpunuara me vendimmarrësit për të rritur efektivitetin;

Përveç përfitimeve të mësipërme, Cook dhe Cook (2000, fq.14) përmend se ajo që është e vlefshme për një kompani, është aftësia për të vlerësuar informatat, gjetur rrjedhjet e mundshme të të dhënave dhe veçanërisht të veprojë në mënyrë proaktive. Ajo që mund të nxirret si konkluzion është se ekziston një përkufizim universal mbi inteligjencën në biznes por fusha e saj është mjaft e gjerë. Megjithatë, inteligjenca në biznes mund të ilustruhet si një mjet mbështetës i gjerë, i rëndësishëm dhe proaktiv i menaxhimit dhe vendimmarrjen në kompanitë tek të cilat formësimi i së ardhmes është konsideruar më e rëndësishme sesa reagimi ndaj saj.

1.3 Analiza e aktiviteteve të inteligjencës në biznes në vendin tonë

Inteligjenca në biznes në kuptimin e përgjithshëm nuk është vetëm pyetje dhe raporte. Ajo ka të bëjë me krijimin, transformimin dhe përdorimin e të dhënave për të bërë që njësitë e biznesit dhe organizatat në tërësi të funksionojnë më mirë. Inteligjenca në biznes ka të bëjë me krijimin e mënyrave të reja për të prodhuar informacione të rëndësishme apo kritike për organizatën dhe për të minimizuar mjetet që duhen për këtë. Programet e inteligjencës së biznesit (IB) filluan të shfaqen në tregun ndërkombëtar që nga viti 1975. Produktet e para të këtij lloji ose “fletët” e punës kishin si bazë planifikimin financiar dhe gjatë fillimit të viteve 1980 u bënë shumë të përhapura. Këto aplikacione bënë të mundur jo vetëm paraqitjen e të dhënave, por edhe përpunimin e tyre dhe më pas nxjerrjen e informacionit. Shfaqja e sistemeve të përpunimit të transaksioneve nëpër korporata për të administruar proceset ditore rutinë të biznesit solli një rritje të të dhënave dhe çoi në krijimin e bazave të të dhënave. Kjo solli edhe shfaqjen e sistemeve të raportimit nga këto burime të reja të dhënash, si një mjet për të nxjerrë informacione të rëndësishme mbi korporatën. Bazuar në algoritme të sofistikuar të statistikës dhe marrjes së të dhënave u zhvilluan lloje të reja produktesh, të cilat fillimisht u njohën si sistemet e mbështetjes së vendimeve menaxheriale e pastaj si sistemet e informacionit të

ekzekutivit dhe më vonë si administrimi i njohurive, sistemet e inteligjencës së biznesit dhe së fundmi si matja e ecurisë së korporatës. Specializimi dhe segmentimi që pasoi, çoi në marrjen dhe modelimin më kompleks të të dhënave dhe së fundmi në shfrytëzim të tyre (të të dhënave). Por çfarë është inteligjenca në biznes? Termi inteligjencë e biznesit është paraqitur nga Howard Dresner, i grupit Gartner në 1989 për të përshkruar një bashkësi konceptesh dhe metodash për të përmirësuar marrjen e vendimeve në biznese duke përdorur sistemet e mbështetura në fakte e informacione. Zgjidhjet ose sistemet e inteligjencës në biznes janë vetëm intuitive. Pavarësisht se sa emra dhe teknologji janë përdorur në këtë disiplinë, që ne e quajmë tashmë Inteligjenca në biznes, ajo është ende një fushë në të cilën ka shumë për të bërë. Inteligjenca në biznes mund të ndryshojë mënyrën se si punon një organizatë/sipërmarrje dhe mund ta mbajë atë në këmbë në kohë të vështira. Elementet e inteligjencës në biznes mund të përdoren për të zbuluar tendenca dhe informacione, që në mënyrën normale të të menduarit nuk mund të ishin zbuluar ndonjëherë. Inteligjenca në biznes përfshin një sërë aplikacionesh, që kanë të bëjnë me sistemet inteligjente dhe analitike si magazina apo tregu i të dhënave; pra mjetet për të realizuar raporte sipas rastit; mjetet e raportimit për kompanitë; motorët e përpunimit analitik të përditësuar (apo *online*). Mjetet e inteligjencës në biznes ndihmojnë sistemet e marrjes së vendimeve dhe sistemet e mbështetjes së ekzekutivit. Aftësia për të marrë vendime të shpejta dhe të qëndrueshme, duke u bazuar mbi të dhëna të sakta dhe të përdorshme, është thelbësore për shumicën e organizatave. Zgjidhjet që ofron inteligjencës në biznes, kanë si pikësynim arritjen e një përparësie konkurruese në biznes, duke u dhënë vendim-marrësve mundësinë që të përdorin informacionin e nevojshëm me lehtësi dhe shpejtësi. Me strategjinë e duhur, një organizatë mund t'i transformojë të dhënat e prodhuara ose të marra nga burime të ndryshme në një format të përdorshëm për të prodhuar njohuri mbi informacionet kritike të biznesit. Inteligjenca e biznesit aktualisht, është një mjedis në të cilin përdoruesit e biznesit marrin të dhëna që janë të besueshme, të kuptueshme, të lehta për tu përpunuar dhe specifike për një kohë të caktuar si dhe kanë qëndrueshmëri si në kohë po ashtu edhe në informacion. Me këto të dhëna, përdoruesit pra menaxheret e organizatës/sipërmarrjes janë në gjendje të bëjnë analiza që tregojnë një pamje të përgjithshme të asaj se ku ka qenë, ku është tani, dhe se ku do të jetë biznesi në një të ardhme të shkurtër.

Inteligjenca e biznesit shërben për dy qëllime kryesore:

1. Ajo mbikëqyr shëndetin financiar dhe operacional të organizatës apo sipërmarrjes (raportet, çështjet, mjetet e analizës, treguesit kryesore të ecurisë dhe efektivitetit etj.

2. Ajo gjithashtu rregullon veprimet e organizatës duke mundësuar një integrim dypalësh me sistemet operacionale dhe analizën e informacionit vlerësues të aktivitetit.

Qëllimi i zbatimit të një sistemi të inteligjencës në biznes është që ti japë të gjithë përdoruesve të tij një pamje sa më të qartë dhe më të plotë të ecurisë së biznesit. Këto sisteme kanë si qëllim parësor aftësinë për t'i dhënë përgjigje pyetjeve strategjike të përdoruesve.

Për të pasur një ide më të qartë se përse janë të rëndësishme sistemet e inteligjencës në biznes dhe cilat janë pyetjet që këto sisteme përpiqen që t'u japin përgjigje le të shohim dy shembuj:

Rasti i parë: Le të marrim si shembull një shoqëri të shërbimeve telefonike. Në një shoqëri të tillë kemi disa sisteme që prodhojnë të dhëna për të. Të tilla sisteme janë: sistemet e tarifimit, sistemet e departamentit të shitjeve, ai i shërbimit dhe kujdesit për klientët etj. Zbatimi i inteligjencës në biznes do të bënte të mundur që departamenti i Marketingut të merrte përgjigje të shpejta dhe të sakta për pyetje të rëndësishme e strategjike si:

1. Cilët janë abonentët janë duke krijuar më shumë të ardhura?
2. Sa është fitimi mesatar për abonent sipas segmenteve?
3. Si ka ndikuar fushata e fundit e marketingut në numrin e abonentëve?
4. Cilat janë tendencat e abonentëve për segmente të caktuara?

Të gjitha këto informacione mund të merren vetëm nga platforma apo aplikacionet e inteligjencës në biznes.

Rasti i dytë: Nevojat analitike për të cilat ka domosdoshmëri një bankier tipik janë:

1. Cilët klientët janë klientët më besnikë/të kënaqur/fitimprurës?
2. Cilët janë shembujt e sjelljes që çojnë në besueshmëri apo afrimet më të madh?
3. Cilat janë kontaktet që klientët përdorin më shumë?
4. *Raporte mbi kanalet e shërbimit:* Si ndryshojnë transaksionet dhe kostoja e transaksioneve në kohë për sportelet, ATM-të dhe nëpërmjet Internetit?
5. Cilat janë kanalet e preferuara për transaksionet për klientët?
6. Cilat janë kanalet më fitimprurëse?

7. A mund ti “drejtojmë” klientët më pak fitimprurës, që të përdorin kanalet më të lira?
8. *Raporte mbi ecurinë*: “Cili është fitimi sipas linjave të biznesit, hierarkia e administrimit dhe produktet?
9. *Ecuria e investimeve*: “Si është portofoli i krahasuar me nivelin më të mirë të industrisë?

Perceptimi i përdoruesve për përfitimet nga inteligjenca në biznes do të jetë në përpjesëtim me shkallën e rritjes së produktivitetit ose me shkallën e pamjes pozitive që ata mund të marrin mbi biznesin. Në qoftë se inteligjenca në biznes i ndihmon përdoruesit të paraqiten më mirë në aspektin e informacionit dhe këshillimit, atëherë do ti lejojë ata të bëjnë më mirë punën e tyre dhe ky është përfitimi i parë që ata marrin. Kjo nuk do të thotë që ata duhet apo mund të jenë përdorues direkt të mjeteve të inteligjencës në biznes. Ata mund të jenë pak ose aspak në ndërveprim të drejtpërdrejtë me aplikacionin e inteligjencës në biznes. Shumë njerëz i masin zgjidhjet e inteligjencës në biznes nga numri i punonjësve që punojnë me mjetet e ofruara nga IB-ja dhe jo me ndikimin e përgjithshëm që ajo ka mbi biznesin. Aplikacionet e inteligjencës në biznes nuk janë vetëm pyetje dhe raporte; ajo ka të bëjë më tepër me aspektin se si krijohen, transformohen dhe përdoren të dhënat për të bërë që njësitë e biznesit dhe organizata në tërësi të funksionojë më mirë. Ajo ka të bëjë me krijimin e mënyrave të reja për të prodhuar informacione kritike për organizatën dhe për të minimizuar mjetet që duhen për ta mundësuar këtë.

Inteligjenca në biznes në Shqipëri ndryshe nga vendet e tjera në rajon ka pasur një zhvillim shumë më të vonë. Pas viteve 1920, Banka Qendrore e themeluar pak vite më parë si dhe ato pak sipërmarrjet industriale kryesisht italiane ndërtuan funksionet e para të të dhënave apo “bibliotekës”, por zgjerimi i vërtetë i shërbimeve të informacionit erdhi pas viteve 1960-1970, kur si pasojë e një ritmi industrial e relativisht të konsiderueshëm solli ndryshime strukturore në jetën ekonomike të vendit. Gjatë viteve të mëvonshme, fokusi i shërbimeve të informacionit u zhvendos nga mbledhja e të dhënave, me aktivitetet më analitike dhe proceset e orientuara fillestare të inteligjencës në biznes. Është e qartë që zhvillimi real i inteligjencës në biznes në Shqipëri filloi në mënyrë të plotë pas viteve 1990 kur edhe ndryshimet politike sollën lirinë ekonomike dhe zhvillimin e biznesit privat e të huaj. Megjithatë, ka edhe disa faktorë ekonomikë që kanë ndihmuar për të transformuar jetën e biznesit dhe për të ndikuar në evoluimin e inteligjencës në biznes në Shqipëri pas këtyre viteve. Rimëkëmbja ekonomike filloi mjaft shpejt pas viteve 1998, kur produkti i brendshëm bruto përsëri mori një kthesë

rritëse. Ngritja në ekonomi kryesisht buronte nga zhvillimi i investimeve, teknologjisë dhe hyrjes së kapitalit të huaj.

Ndikimi i kompanive të huaja në sektorët e telekomunikacionit si Cosmote, Vodafone, Albtelecom, sektorit bankar si Raiffeisen, Piraeus Group, BKT (Calik Group), Intesa SanPaolo Group, etj. sollën zhvillimin e inteligjencës në biznes që nuk duhen nënvlerësuar, pasi ato kanë qenë një pararendës në aktivitetet e inteligjencës jo vetëm në vend por edhe më gjerë.

Kompanitë në industrinë e teknologjisë e informacionit si dhe sektorin e telekomunikacionit kanë filluar zbatimin e inteligjencës në biznes në gjysmën e dytë të viteve 1990.

Së paku pjesërisht për shkak të mjedisit dhe prezencës të biznesit ndërkombëtar dhe varësia ndaj importeve (që janë më shumë sesa eksportet), aktivitetet e inteligjencës në biznes dhe tregjet janë rritur me shpejtësi në dekadën e fundit. Natyrisht, faktorë të tjerë kanë luajtur një rol të rëndësishëm në fazën fillestare të inteligjencës në biznes në vend.

Përveç përparimit të teknologjive, globalizimi dhe rrjetet e informacionit pa dyshim kanë peshuar në sektorët përkatës kur është fjala për zhvillimin e inteligjencës në biznes.

Sipas rezultateve të pyetësorit shumica e kompanive të intervistuar kanë filluar aktivitetet e inteligjencës në biznes kur ata e njohën nevojën për një informim më të mirë dhe nevojën për njohuri për të mbështetur planifikimin e tyre strategjik dhe operativ e padyshim për vendimmarrjen efektive. Përveç kësaj, për disa kompani, forca shtytëse për të përdorur inteligjencën në biznes ishte nevojë për të marrë njohuri mbi mjedisin ku zhvillohet biznesit dhe situatën e saj në lidhje me veprimet strategjike dhe operacionale.

Rezultatet e pyetësorit tregojnë se përfitimi më i rëndësishëm i dhënë nga inteligjenca në biznes ka qenë ofrimi i informacionit më të mirë. Cilësia e lartë e informacionit lejon që vendimet të merren më shpejt por edhe bën të mundur që të parashikohen rreziqet dhe mundësitë më shpejt. Një përfitim tjetër i rëndësishëm ishte rritja në shfrytëzimin dhe ndarjen e burimeve të informacionit në kompanitë ekzistuese.

Një e treta e kompanive të intervistuar gjenin te cilësia e informacionit përfitimin më të rëndësishëm nga platforma e inteligjencës në biznes.

Përfitime të tjera të rëndësishme ishin: njohja e situatës në kohë reale, ndërgjegjësimi më i mirë, përshpejtimi i kohës së vendimmarrjes dhe shpërndarja e përmirësuar e informacionit

dhe njohurive tek menaxherët, punonjësit dhe grupet tjera të interesuara. Koha e kursyer, kostot e ulura dhe efektiviteti më i madh u gjykuan më pak të rëndësishme.

Në vitin periudhën 2012 e 2013 kur u zhvilluan pyetësorët, 87% e kompanive të intervistuar kishin të implementuar dhe organizuar aktivitetet e inteligjencës në biznes. Rritja në vazhdimësi e implementimit të këtyre platformave tregon se inteligjenca në biznes është dukshëm duke u bërë një pjesë integrale e veprimtarisë operationale të kompanive në vend.

Sot, kompanitë mund të parashikojnë vetëm ndryshimet në tregun lokal. Në një periudhë të shkurtër shumica e tyre kanë nevojë të shfrytëzojnë përfitimet dhe tregjet rajonale e globale, rrjedhimisht intensifikimi i veprimtarive të inteligjencës do të rritet për ti bërë ballë në mënyrë efektive konkurrencës gjithnjë e në rritje. Këtë e tregojnë dhe ilustrojnë investimet në rritje në infrastrukturën dhe teknologjisë së informacionit dhe varieteti i ofertave të platformave të inteligjencës në biznes.

1.4 Inteligjenca në biznes në këndvështrimin global

Në vijim të rolit të tyre në jetën e biznesit, aktivitetet e inteligjencës në biznes janë bërë më të zakonshme sesa ato të kërkimit studimor. Ka shumë publikime në fushën e aktiviteteve të inteligjencës në biznes dhe gjithashtu praktika e metoda të përdorura, megjithatë përmbajtja e publikimeve ekzistuese shpesh shërben për qëllime komerciale më shumë se sa për interesa akademike. Hulumtimet akademike mbi këtë temë janë shtuar së tepërmi nga fillimi i viteve 1990 (Prescott 1995; Fleisher 2005). Deri në vitet 1990, shkrimet akademike në këtë fushë ishin shumë të kufizuara dhe jo të shpeshta dhe pjesa më e madhe e njohurive e aktiviteteve të inteligjencës ishte ende e bazuar kryesisht në punën e konsulentëve dhe implementuesve të aplikimeve apo platformave të inteligjencës në biznes. Për shkak të kësaj, shumica e botimeve përqendrohet kryesisht në analizimin e teknikave të veçanta të inteligjencës dhe modeleve për mbledhjen e informacionit, e në një masë më të vogël, në përpunimin e tyre. (Gilad dhe Herring 2006, fq. 11). Ekziston një mungesë e dukshme e kornizave teorike për kërkimin në aktivitetet e inteligjencës. McGonagle dhe Vella (2003, fq.8) theksojnë se fokusi i literaturës mbi inteligjencën në biznes ka qenë më shumë rreth mënyrës së të kuptuarit të procesit të inteligjencës dhe zhvillimit të mjeteve të reja analitike sesa të ofrimit të ndihmës praktike për profesionistët e inteligjencës në biznes, ndërkohë që Prescott (2001, fq.2) përmend nevojën më tepër për një përgjigje të "Si?" sesa në vend të "Çfarë?"

Në vitet 1960 dhe 1970, literatura e inteligjencës në biznes merrej kryesisht me inteligjencën e marketingut dhe çështjet e mbledhjes së të dhënave, ndërsa prej vitit 1980 theksi u zhvendos nga mbledhja e të dhënave në aftësitë analitike dhe teknikat. Siç u përmend më lart, megjithatë shumica e publikimeve janë shkruar nga konsulentët në vend të akademikëve, studimet e të cilëve kanë qenë të pakta para vitit këtyre viteve. Përveç literaturës me theks ushtarak rrënjët e literaturës mbi inteligjencën bien mbi veprat e dijetarëve strategjikë të tillë si Porter, Hamel dhe Prahalad i cili në vitin 1980 ka theksuar rëndësinë e planifikimit strategjik dhe pozicionimit në mjedisin konkurrues. Numri i publikimeve të inteligjencës u rrit në vitet 1990, por kishte ende një mungesë të kërkimit akademik. Literatura aktuale është e plotësuar me mjaft detaje, por vetëm disa studime empirike janë prezantuar në rang ndërkombëtar. Në të shumtën e rasteve studimet empirike të aktiviteteve të inteligjencës janë realizuar nëpërmjet pyetësorëve dhe anketimeve, megjithëse nevoja për hulumtime në terren - si për shembull, studimet specifike apo raste studimore të sipërmarrjeve lider në treg mungojnë. Përveç kësaj, perspektiva e kompanive të mëdha botërore është theksuar në literaturën e inteligjencës në biznes (Fleisher 2001, fq. 5), për shkak se shumë prej librave dhe artikujve janë botuar në Amerikën e veriut dhe pak është bërë në vende të tjera, si psh., në Evropë. Rrjedhimisht shumë supozime, norma dhe rekomandime të literaturës mbi inteligjencën në biznes nuk pasqyrojnë plotësisht realitetin në shkallë më të gjerë. Fleisher (2005, fq.10 e 11) madje argumenton se asnjë libër i një rëndësie globale nuk është botuar që nga viti 1993 dhe se në vend të saj, çështje specifike janë shtuar në literaturën mbi inteligjencën. Në të njëjtën kohë, Ganesh (2003, fq.2) thekson se shumë pak dihet dhe është botuar mbi faktorët specifikë që influencojnë praktikën e inteligjencës në vende të ndryshme. Përveç kësaj, ekziston një mungesë e krahasimeve ndërkombëtare dhe studime empirike se si infrastruktura e inteligjencës mund të ndryshojë në vende të ndryshme e sidomos nëse sipërmarrja është jashtë Amerikës së Veriut. Nëpërmjet krahasimeve dhe studimeve empirike, menaxherët e inteligjencës dhe akademikët mund të mësojnë nga veprimet e suksesshme apo edhe gabimet e njëri-tjetrit.

Fleisher dhe Blenkhorn (2009 fq. 279) theksojnë se është ende një numër i vogël i njerëzve që janë të njohur me literaturën e inteligjencës dhe të kërkimit në biznes në thellësi dhe se ekzistojnë vetëm pak programe doktoraturë (PhD) në këtë fushë në mbarë botën. Fleisher dhe Blenkhorn (2009, fq. 281) nëpërmjet këtij argumenti, kanë deklaruar se hulumtimet dhe edukimi në fushën e inteligjencës në biznes kanë rënë prej qasjes në studimet më të vjetra si

për shembull në menaxhimin e biznesit, strategji e marketing. Badr dhe Madden (2006) vërejnë se ekziston një mungesë e përpjekjeve akademike dhe angazhimi për veprimtarinë në këtë fushë në Evropë, në kontrast me situatën në Amerikën e veriut. Në përgjithësi, fusha akademike e kërkimore në veprimtaritë e inteligjencës duket se është ende në një gjendje shumë emergjente dhe se ka nevojë për miratimin e metodologjive sistematike përpara se teoritë e inteligjencës, të mund të fillojnë të arrijnë një pozicion të caktuar dhe statusin profesional. Mungesa e rigorozitetit shkencor gjithashtu zvogëlon vlefshmërinë e studimeve të mëparshme dhe të ardhshme të inteligjencës dhe përgjithësimin dhe krahasueshmërinë e rezultateve të kërimit (Ganesh 2003, fq.3).

Miller (2000, fq.21) thotë se kërkimi konfirmon rolin e aktiviteteve sistematike të inteligjencës si një mundësues i menaxhimit më efektiv të informacionit dhe të vendimmarrjes. Kjo vërejtje gjithashtu shpreh nevojën për ndërtimin e kornizave teorike për aktivitetet e inteligjencës në mënyrë më aktive.

1.5 Pyetjet dhe objektivat e studimit

Ky punim doktoral ka të bëjë me inteligjencën në biznes dhe shfrytëzimin e saj në kompanitë më të mëdha shqiptare. Siç është përshkruar në kapitujt e mëparshëm ka pasur shumë pak hulumtime akademike të inteligjencës në biznes në Shqipëri por kjo relativisht ka qenë e ngjashme në mbarë botën. Literatura ekzistuese mbi inteligjencën dhe studimet janë mjaft sipërfaqësore dhe shërbejnë më shumë për qëllime komerciale, pasi pjesa më e madhe e publikime në këtë fushë janë bazuar në punën e konsulentëve. Për këtë arsye, ka një nevojë të konsiderueshme për kërkime akademike mbi inteligjencën në biznes. Kjo tezë shqyrton inteligjencën në biznes si një mjet për menaxhimin e informacionit të biznesit në kompanitë e mëdha në vend. Objektivi kryesor i tezës është që të rrisë njohuritë e përgjithshme të inteligjencës në biznes, evolucionit të saj, statusit dhe përdorimit aktual në ekonominë reale. Meqenëse fusha e objektit të kërimit është mjaft e gjerë për tu ofruar si e tillë, fokusi është përqendruar në katër pyetje kërkimore. Pyetjet janë parashtruar për të mbështetur objektivin dhe të zhvillojnë kornizën e studimit. Së bashku, ato mbulojnë qëllimin e tezës për të rritur njohuritë e përgjithshme të inteligjencës në biznes. Pyetjet kërkimore të tezës janë:

- a. Si mund të matet inteligjenca në biznes?
- b. Cilat janë marrëdhëniet midis koncepteve të inteligjencës në biznes?

- c. Si lidhet inteligjenca në biznes me informacionet dhe me aktivitetet të tjera menaxheriale të një kompanie?
- d. Si është shfrytëzuar inteligjenca në biznes në kompanitë më të mëdha në vend?

Meqenëse objektivi kryesor i tezës është mjaft i gjerë, problemet e kërimit janë analizuar nga kënde të ndryshme dhe të dhënat janë grumbulluar nga burime të ndryshme të informacionit. Një përmbledhje e literaturës dhe analizave konceptuale është e nevojshme në lidhje me të gjitha pyetjet që shtohen, për të kuptuar bazën e subjektit të kërimit dhe për të vendosur inteligjencën në biznes në kontekstin e duhur. Pyetja e parë është kryesisht teorike por dhe empirike. Pyetja dytë është e natyrës teorike dhe e bazuar në rishikimin e analizën e literaturës akademike. Pyetja e tretë janë pjesërisht teorike dhe pjesërisht empirike, dhe është konsideruar duke analizuar si literaturën ashtu dhe të dhënat empirike prej rasteve studimore. Pyetja e katërt adreson gjendjen aktuale të inteligjencës në biznes në kompanitë e mëdha shqiptare. Ilustrimi është bazuar kryesisht në rezultatet empirike të sondazheve të kryera në vend gjatë viteve 2012-2013. Nëpërmjet analizës së rezultateve të anketës janë formuar objektivat kryesore për zhvillimin e inteligjencës në biznes, dhe dy çështjet më të rëndësishme janë zgjedhur për një analizë më specifike. Këto çështje janë shqyrtuar nga afër për kompanitë e marra në shqyrtim (për pyetjet 1 dhe 3), prandaj këto pyetje kërkojnë njohuri praktike për çështjet kërkimore edhe pse një qasje teorike është gjithashtu e nevojshme. Duke iu përgjigjur të gjitha pyetjeve kërkimore duhet të arrijmë në objektivin kryesor. Siç tregohet më sipër, teza mbështetet në tri burime kryesore të të dhënave: Studimet rastësore me intervistat dhe vëzhgimet, anketimet dhe analizat e gjera të literaturës. Metodatat e hulumtimit të përdorur në disertacion është trajtuar në këtë kapitull.

Një nga objektivat teorike të tezës është që të ofrojë një analizë të inteligjencës në biznes si dhe përkufizimet e koncepteve vetë lidhura me të. Në përgjithësi, disa koncepte të inteligjencës janë përdorur shpesh për të përshkruar fenomenet e ngjashme por marrëdhëniet midis koncepteve të inteligjencës në biznes janë disi të paqarta. Si rrjedhim në disertacion është shqyrtuar se çfarë përmban dhe çfarë është çdo term kyç, çfarë përdoret për të përshkruar një fenomen të lidhur me të, dhe se si këto koncepte të inteligjencës lidhen me njëri-tjetrin. Objektivi teorik i tezës është gjithashtu të konfirmojë kornizën teorike rreth aktivitete të inteligjencës dhe të rrisë kuptimin e njohjen akademike dhe statusin e kësaj fushe të re kërkimore. Objektivi empirik i punimit është të përmirësojë në njohuritë se si kompanitë e mëdha shqiptare shfrytëzojnë inteligjencën në biznes. Përveç kësaj, progresi i inteligjencës në biznes, gjendja aktuale,

metodat për matjen, si dhe objektivat për zhvillimin e inteligjencës në biznes janë ilustruar në studim. Rezultatet e anketimit janë krahasuar edhe me gjetjet e studimeve globale në mënyrë që të rrisë njohuritë se si aktivitetet e inteligjencës të kompanitë më të mëdha shqiptare, të përshtaten në nivel më të gjerë.

1.6 Fusha e studimit

Siç është diskutuar në kapitujt e mëparshëm, rreth inteligjencës në biznes, ka ende jashtëzakonisht pak analiza në literaturën akademike, jo vetëm në rang kombëtar (pothuajse asnjë studim i rëndësishëm) por edhe ndërkombëtar, edhe pse nevoja për analiza të tilla ka ekzistuar për shumë vite dhe aktivitetet e inteligjencës tashmë janë bërë të zakonshme. Prandaj, qëllimi i përgjithshëm i punimit është të sigurojë që si grupet e biznesit ashtu edhe ato akademike të kenë një mirëkuptim në rritje rreth kësaj fushe dhe të prodhojnë një koncept të përgjithshëm të gjendjes së tanishme të inteligjencës në biznes në kompanitë e mëdha shqiptare. Punimi gjithashtu ofron informacione të kohëve të fundit dhe përkufizimet më të sakta të inteligjencës në biznes të lidhura me konceptet dhe çështjet themelore.

Si përfundim, fokusi kryesor i këtij punimi doktorature nuk është gjetja e ndonjë mjeti specifik të inteligjencës, metode apo sistemi, por kërkimi ka për qëllim të prodhojë njohuri aktuale dhe të bazuara në inteligjencën në biznes në Shqipëri.

Edhe pse qëllimi kryesor i studimit është mjaft e gjerë, punimi gjithashtu paraqet disa shembuj dhe gjetjet përmes studimeve empirike. Të dhënat empirike e punimit janë të bazuara te pyetësi dhe rasti studimor. Në pyetësor, kompanitë e studiuara përfaqësojnë kompanitë më të mëdha shqiptare në katër sektorët më të rëndësishëm të ekonomisë dhe me të ardhurat më të larta nga aktiviteti që kryejnë. Këto, kompani të marra në studim, i përkasin grupeve të mëdha dhe të mesme. Prandaj, qëllimi i punimit është i kufizuar kryesisht për kompanitë e mëdha në vend rrjedhimisht konkluzionet nuk mund të përfshijnë kompanitë më të vogla apo sipërmarrje të tjera pa një punë kërkimore të mëtejshme. Punimi, megjithatë, ofron një shembull të përdorimit të aktiviteteve të inteligjencës në biznes në vend të vogël, me nivel relativisht të mesëm zhvillimi dhe konkurrueshmëri në aspektin rajonal apo më gjerë.

Kompanitë që iu përgjigjën pyetësorit përfaqësojnë një numër relativisht të gjerë të sektorëve të ekonomisë, por institucioni që u konsideruan në studimin rastësor i përket sektorit bankar.

Ky sektor karakterizohet nga një ritëm i fuqishëm dhe i shpejtë i ndryshimit për vetë faktin që i përketin edhe grupeve të mëdha financiare ndërkombëtare, me zhvillim të rëndësishëm në fushën e inteligjencës në biznes. Në një sektor ku ndryshimet janë më të ngadalta, rezultatet mund të jenë të ndryshme. Kriteret e përzgjedhjes së kompanisë në rastin studimor është sqaruar më me detaje në kapitullin e mëposhtëm. Punimi në tërësinë e tij nuk e vë theksin në ndonjë sektor apo industri specifike, por qëllimi i rastit studimor është përgjithësisht i kufizuar. Pavarësisht nga këto kufizime, fokusi i punimit është mbajtur i gjerë aq sa është e mundur. Si përfundim, diskutimi i paraqitur synon gjithashtu të jetë i rëndësishëm për kompanitë e mesme dhe të vogla jashtë këtij fokusi.

1.7 Përmbledhje e botimeve në lidhje me temën

Teza përbëhet nga disa çështje kërkimore, të cilat janë të lidhura me njëra-tjetrën në aspektin e kontekstit, të analizës, kohës dhe të dhënave. Në të njëjtën kohë, artikujt e botuar janë të ndërtuar në mënyrë të pavarur për të adresuar objektivat specifike në studime kërkimore të ndryshme në varësi edhe të tematikave apo fokusit të konferencave dhe botimeve. Metodatat e hulumtimit nuk janë të njëjta në të gjitha studimet; qasjet dhe metodat janë të pavarura dhe të zgjedhura për të mbështetur objektivat e veçanta të studimeve individuale. Artikujt formojnë një pjesë thelbësore e kontributit të tezës. Përmbledhjet e disa prej artikujve të shkruar janë dhënë si më poshtë.

1. Integrimi i të dhënave në Cognos 8 Business Intelligence (2007)
2. Inteligjenca në biznes dhe iniciativat operacionale (2013)
3. Zonat me rrjete personale wireless e zbatuar në mjekësi (2006)
4. Inteligjenca në tregjet bankare – pagesat elektronike (2014)

1.8 Përkufizimi i temave kërkimore prej pyetësorit

Studimet empirike mbi kompanitë e mëdha shqiptare

Informacionet dhe njohuritë e plota të marra në kohë janë tepër të rëndësishme për të zhvilluar produkte të reja dhe përmirësuar operacionet e biznesit. Inteligjenca në biznes luan një rol kyç

në prodhimin e informacioneve të përditësuara për vendimmarrjen efektive operacionale dhe strategjike. Një kompani duhet të jetë në gjendje të plotësojë apo kënaqë axhendën kryesore të biznesit dhe ofrojë produkte që mbeten të suksesshme në sytë e konsumatorëve. Një faktor tjetër i rëndësishëm është ambienti i jashtëm ku zhvillon biznesin. Grupi kryesor menaxherial i kompanisë ka nevojë të parashikojë çdo ndryshim dhe të reagojë në kohë për të mos humbur pozicionin e vetë konkurrues në treg. Në këtë pikë është e rëndësishme për të kuptuar mënyrën që menaxhimi transformon informacionin në vendime. Informacioni nuk është aq i rëndësishëm sesa fakti që ai duhet të jetë kuptimplotë dhe i përdorshëm në praktikë.

Ky studim empirik u bazua në rezultatet e sondazheve mbi inteligjencën në biznes që u krye në disa nga kompanitë më të mëdha shqiptare në katër sektorët më të rëndësishëm në vend në periudhën kohore 2012 - 2013.

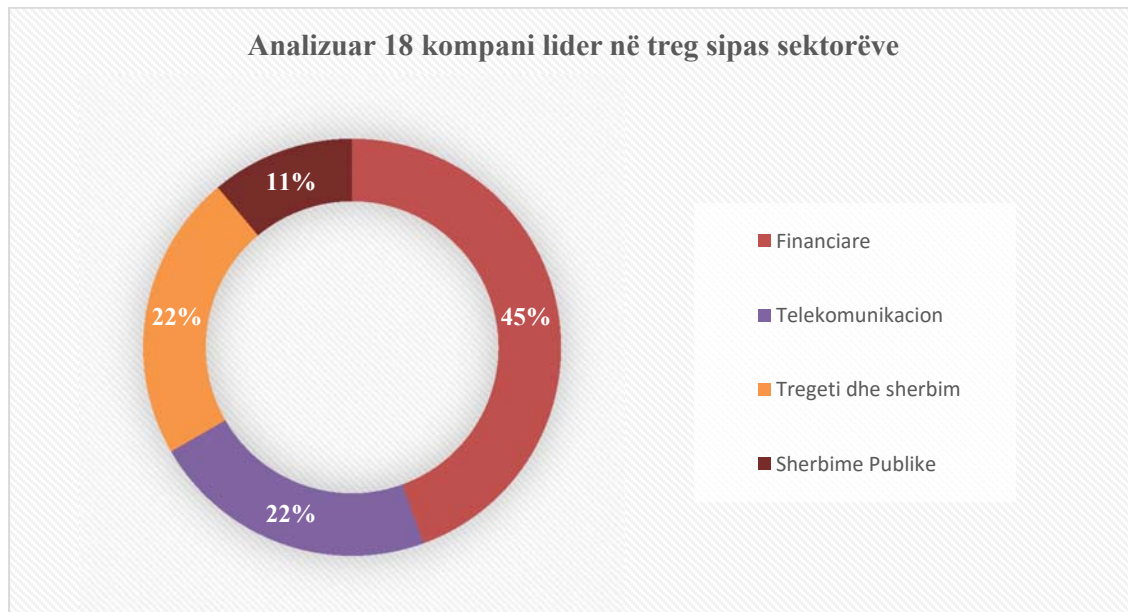


Figura 1 - Kompanitë e analizuara

Me shumë gjasa pyetësi është ndër studimet e para gjithë përfshirëse të këtij lloji në vendin tonë. Punonjësit përgjegjës për aplikimet e inteligjencës në biznes apo platformave të TIK në kompanitë më të mëdha të përzgjedhura u intervistuan dhe iu përgjigjën pyetësorit në formë elektronike. Intervistat e drejtpërdrejta janë përdorur si metodë primare për grumbullimin e të dhënave. Numri i përgjigjeve të dobishme nga 18 kompanitë e intervistuar ishte 46 duke arritur në një normë mbulimi dhe përgjigjeje relativisht të lartë.

Objektivi i studimit ishte gjetja se çfarë aplikacioni apo formë e inteligjencës në biznes ekziston dhe se si ishte aplikuar ajo në sipërmarrje (apo organizatë). Studimi shqyrtoi nisjen dhe organizimin e inteligjencës në biznes dhe skenarët e ardhshëm lidhur me të në kompanitë nën studim. Hulumtimi gjithashtu shqyrtoi fushat kyçe të përmirësimit në inteligjencën në biznes, përfitimet e marra nga ajo, si dhe perspektivat për këtë fushë. Kompanitë e analizuara në studim janë të ndara në katër grupe sipas linjës së biznesit: institucionet financiare, telekomunikacionit, tregtare e shërbime, si dhe kompani publike.

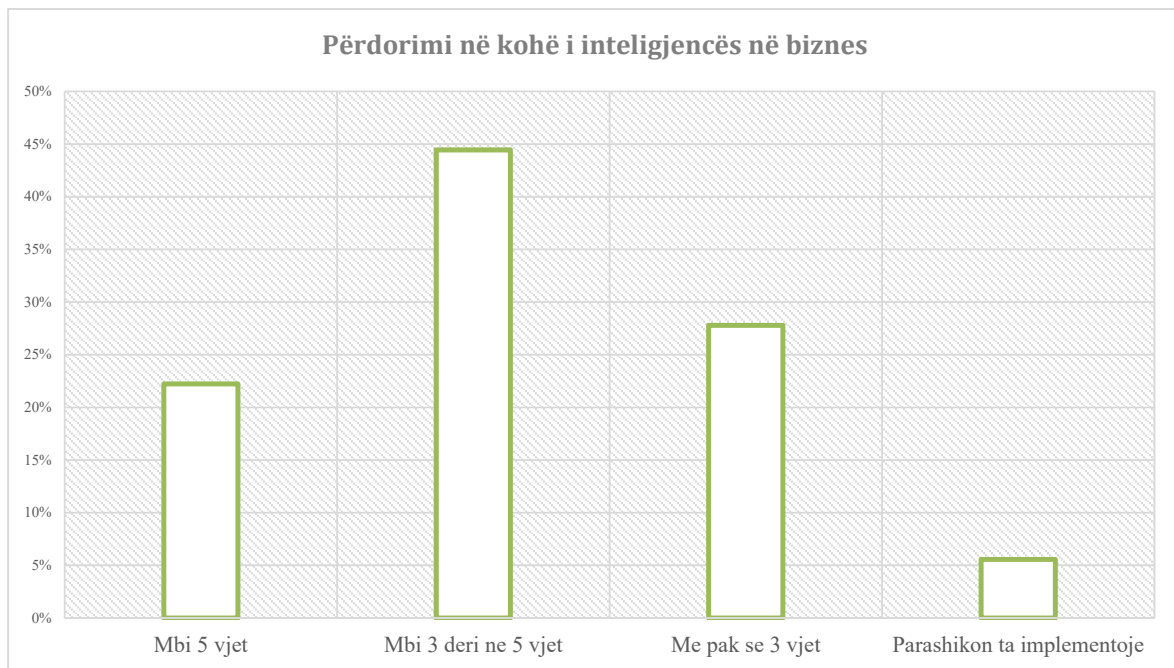


Figura 2 - Përdorimi i IB

Rezultatet e anketës treguan se shumica e kompanive më të mëdha (66%) kanë organizuar aktivitetet e inteligjencës në biznes në mënyrë sistematike prej më shumë se 3 vitesh.

Për shembull, të gjithë firmat në fushën e telekomunikacionit, raportuan se kanë kryer në mënyrë sistematike mbledhjen dhe shpërndarjen e informacionit të biznesit. Ndër të anketuarit, "inteligjencës në biznes" u shfaq të jetë termi më i përdorur për aktivitetet e inteligjencës.

Të intervistuarve iu kërkua të specifikonin arsyet e fillimit të aktiviteteve të inteligjencës nga pesë alternativa ose të shpjegonin më vete arsyet.

Përse janë implementuar aplikacionet e inteligjencës në biznes

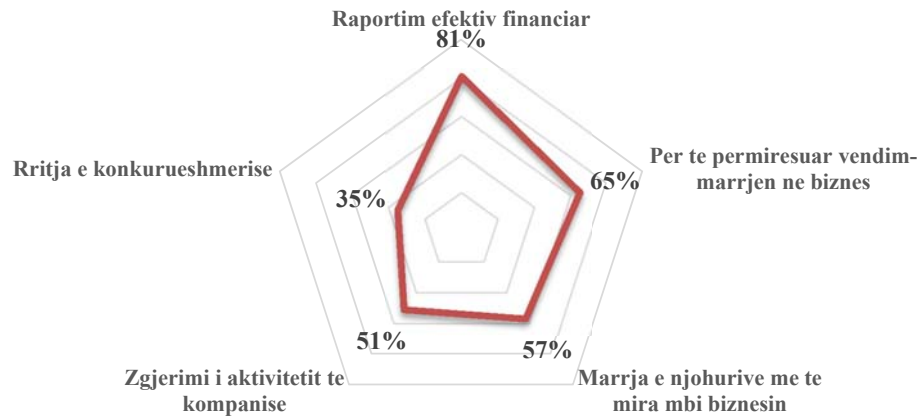


Figura 3 - Arsyet e implementimit

Në lidhje me pyetjen se cilat ishin sipas mendimit të tyre përfitimi më i madh prej aplikimeve të inteligjencës në biznes, pothuajse në mënyrë unanime përgjigjet ishin për nivelin e lartë të informacionit financiar dhe ekonomik.

CILAT JANË PËRFITIMET NGA APLIKACIONET E INTELIGJENCËS NË BIZNES

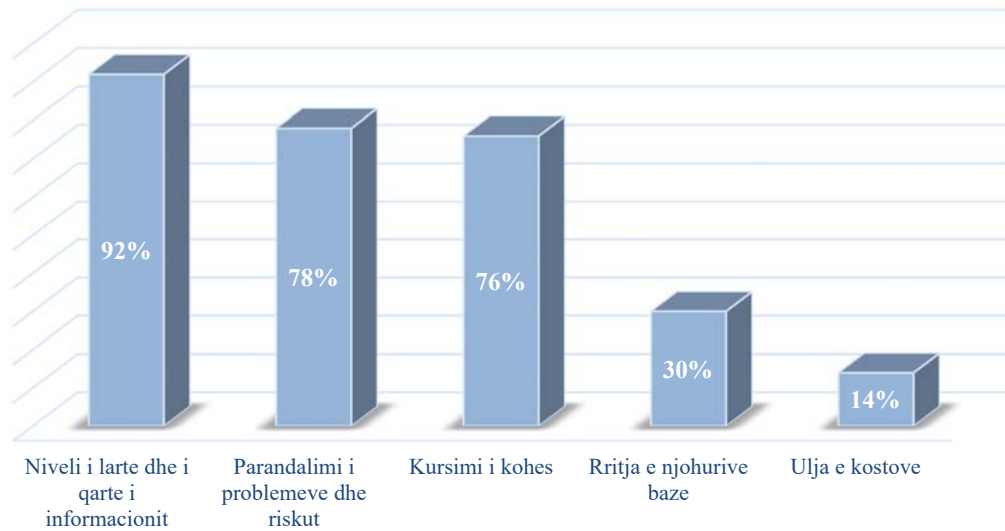


Figura 4 - Përfitimet nga aplikacionet e IB

Shumica e të anketuarve që kanë implementuar dhe përdorur platforma të inteligjencës në biznes e njohin tashmë nevojën për informacion të zgjeruar për të mbështetur planifikimin dhe vendimmarrjen në aktivitetet e biznesit të mbështetur mbi to. Në përgjithësi, të anketuarit mendonin se përfitimi më i rëndësishëm i dhënë nga platformat e inteligjencës në biznes është nevoja për raportin efektiv financiar dhe për të përfituar e përmirësuar njohuritë për vendimmarrje. Fushat më të rëndësishme për përmirësim, siç citohet nga të anketuarit, janë identifikimi i nevojave për informacione kritike, shfrytëzimi i informacionit të brendshëm dhe matja e inteligjencës në biznes.

Përsa i përket pyetjes se cilat ishin çështjet dhe temat për të cilat mblidhet informacioni, 91 % e të intervistuarve iu përgjigjen se informacioni i grumbulluar është rreth biznesit të vetë kompanisë dhe më pak rreth konkurrentëve. Mbi 86% e tyre mbledhin informacion rreth klientëve dhe 52% mbi situatën ekonomike të sektorit apo tregut ku operojnë. Teknologjia e lidhur me informacionin dhe industritë pranë saj dhe aspektet ligjore ishin gjithashtu të rëndësishme. Më pak se 30% e konsideronin informacionin në lidhje me furnitorët e tyre më pak të rëndësishme.

Në këtë periudhë një e treta e të anketuarve besonin se theksi mbi aktivitetet lidhur me inteligjencën në biznes do të rritet në mënyrë të konsiderueshme gjatë viteve në vijim.

KAPITULLI II

2 ASPEKTET TEORIKE

2.1 Informacioni është...?

Informacioni është një faktor i rëndësishëm për prodhimin në shoqërinë e informacionit. Përveç kësaj, përherë e më shumë njerëz punojnë në profesionet në të cilat informacioni dhe njohuritë kanë theks të veçantë e të rëndësishëm dhe ku informacioni e teknologjitë e komunikimit janë përdorur masivisht. Një kompani mund të përmirësojë konkurrencën e saj duke zhvilluar mënyra të reja të veprimit që janë të bazuara në menaxhimin e informacionit duke rritur në këtë mënyrë efikasitetin. Zhvillimi i shoqërisë së informacionit kërkon që individët, komunitetet dhe shoqëritë të japin kontributin e tyre në përmirësimin, shpërndarjen dhe menaxhimin e informacionit. Kështu, informacioni është zbuluar të ketë një rol të rëndësishëm në shoqërinë e sotme dhe kjo është thelbësore për termin "informacion" për të përcaktuar e për t'u kuptuar saktë rëndësinë e tij. Sipas përkufizimit klasik, informacioni është një gjykim i mirë përcaktuar. Ky përkufizim është i bazuar në konceptet e teorisë së dijes, dhe ajo buron nga idetë e Platonit dhe filozofëve të tjerë grekë. Sipas përkufizimit klasik, ka tre kushte që informacioni duhet të përmbushë. Së pari, duhet të ketë patjetër një shpjegim që informacioni nuk mund të jetë thjeshtë një deklaratë e zhveshur apo pretendim. Së dyti, do të ketë gjithmonë një kërkesë apo nevojë për të vërtetën. Sipas të kushtit të tretë, një besim i gabuar nuk mund të jetë informacion. Megjithatë, mund të jetë e pamundur për të gjetur të vërtetën përfundimtare, dhe përkufizimi klasik përcakton kërkesa tepër të rrepta për informacion. Studiuesit propozojnë një kompromis ndërmjet përkufizimit klasik dhe problemeve praktike të informacionit dhe formojnë një konceptim, e njohur si realizmi kritik i shkencës. Kushti i shpjegimit e çliron informacionin nga një besim, gjetja e së vërtetës çliron të vërtetën nga një gabim, dhe gjetja e informacionit çliron besimin nga një supozim. Prandaj, pretendimi me shpjegimin më të mirë mund të quhet informacion. Këto pretendime mund të quhet informacion edhe kur e vërteta e tyre është prishurit. Informacioni është mbyllur në të vërtetën të gjithë kohën, dhe në këtë mënyrë cilësinë e informacionit mpreh me kalimin e kohës.

Në literaturë, ekzistojnë disa përkufizime për të dhënat, informatave, njohuritë dhe Inteligjencës (shih, p.sh., Davenport dhe Prusak 1998;). Përveç kësaj, ka mendime të ndryshme

në lidhje me marrëdhëniet e këtyre koncepteve. Për shembull, "njohuria" është konsideruar si një koncept më i gjerë sesa "informacioni" në shumicën e rasteve, dhe "të dhënat" janë kuptuar si niveli më i ulët në hierarkinë e informacionit. Stenmark (2002, fq. 9) na kujton se asnjëra prej këtyre grupimeve nuk është e saktë dhe se konceptet janë të ndërlidhura në disa mënyra të ndërlikuara, në varësi të qëllimit për të cilin të dhënat, njohuritë, informacioni dhe inteligjenca janë përdorur. Në këtë disertacion, gjithsesi një klasifikim i saktë është përdorur, dhe rrjedhimisht një dallim hierarkik midis, të dhënave, informacionit, njohurive dhe inteligjencës është kryer.

Davenport dhe Prusak (1998) i përcaktojnë të dhënat si një grup elementesh të dallueshme dhe objektiv mes tyre (të dhënave). Elementet e pa analizuar në këtë grup, të tilla si karakteret, sinjalet, numrat, tekstet, dhe fotot, janë lëndë e parë e nivelit të parë në hierarkinë e informacionit. Një marrës i tyre mund të kuptoj domethënien e të dhënave vetëm kur ato kanë një kontekst të caktuar. Të dhënat mund të përkufizohen si pjesë përbësë nga një grup të dhënash që janë ndarë plotësisht nga sistemi konceptual i tyre. Thierauf (2001, fq. 8) përcakton informacionin si të dhëna në formë të strukturuar. Informacioni përbëhet nga njësi të dhënave të veçanta që janë të lidhura mirë me njëra-tjetrën. Ai thekson se një marrës mund të kuptoj informacionin vetëm nëse ai ka vlerë për të. Informacionet zakonisht përmbajnë disa lloj mesazhesh me disa kuptime ose interpretime e varur nga një marrës i tyre. Për shkak se informacioni ka një kuptim, ai është më i vlefshëm për përdoruesin se sa të dhënat.

Në nivelin e tretë të hierarkisë së informacionit, e rëndësishme është që informacioni i transmetuar të kthehet në njohuri. Megjithatë, informacioni nuk do të kthehet në njohuri derisa një marrës nuk ka përpunuar informacionin dhe ta lidhë atë me strukturën e tij mendore. Kështu, njohuritë përmbajnë të dy elementet, të strukturuar dhe të pa strukturuar. Sipas Maier (2002, fq. 35), njohuria ka një rol të dyfishtë për kompanitë: ajo formon bazën e veprime specifike të kompanisë, por në të njëjtën kohë ajo është e gjeneruar nga vetë ato. Davenport dhe Prusak (1998, fq. 5) theksojnë se dituria është më e vlefshme se të dhënat apo informatat pasi ajo është më afër të veprimit dhe mund të shfrytëzohet për të marrë vendime të rëndësishme. Nga ana tjetër, ajo është edhe më e komplikuar për të mbrojtur apo të shpërndarë njohuritë. Kështu, vlera e dijes nuk është absolute, sepse ajo varet p.sh. nga të punësuarit, motivimi i tyre apo edhe qarkullimi i dijes.

Inteligjenca është njohja dhe para njohja e botës rreth një kompanie, dhe ajo shërben si një prelud menaxherial për vendim dhe veprim. Më pas, një marrës i informacionit ka për detyrë të aplikoje informacion dhe njohuritë për të zgjidhur problemet, ose për të kryer një detyrat e ngarkuara. Sipas Thierauf (2001, fq. 10-11), qendrat e informimit mbi zbulimin e tendencave e modeleve por edhe marrëdhëniet midis klientëve dhe aktiviteteve të kompanisë, janë të rëndësishme për të identifikuar ndryshimet thelbësore dhe mundësitë/oportunitetet e rrjedhimisht për të marrë vendimet më të mira të mundshme. Në përfundim, inteligjenca nuk është vetëm informacion i përmbledhur, por edhe njohuri aktive të asaj se si duhet aplikuar përmbajtja e informacionit.

Klasifikimi i disa studiuesve ndryshon nga dallimit hierarkik i mësipërm. Kategorizimi i tyre është i bazuar në pesë pyetjet si më poshtë:

- i. Çfarë informacioni është i nevojshëm;
- ii. Si menaxhohet informacioni;
- iii. Përse është i nevojshëm informacioni;
- iv. nga ku informacioni lidhur me nevojat janë mbledhur, dhe
- v. Kur informacioni është i nevojshëm.

Klasifikimi i mësipërm është praktik, dhe ai synon të japë udhëzime të përcaktuara mirë lidhur me mënyrën se si informacioni thelbësor mund të identifikohet dhe si informacioni mund të mbështesë suksesin e një kompanie. Informacioni në fakt përbëhet nga: di-se si, di-se-kush, di-se-çfarë, pse e di, di-kur, dhe di'-ku.

Choo (1998), nga ana tjetër, thekson katër kategori:

- Informacioni i përditshëm (përvojat individuale të situatave të ndryshme sociale)
- Informacioni personal (përvojat individuale që nuk lidhen me dikë tjetër)
- Informacioni i aplikuar (informacion që një person ose një grup ka gjeneruar në mënyrë që të marrin me anë të një situate të caktuar)
- Informacioni publik i shoqërisë (p.sh., libra, raporte dhe media të shtypura)

Ashtu si informacioni, njohuritë janë të kategorizuara në mënyra të shumta. Sipas Maier (2002, fq. 56-59), këto klasifikime janë bërë kryesisht bazuar mbi disa përkufizime që vijnë si rrjedhojë e dimensioneve të ndryshme të dijes. Këto dimensionet përfshijnë përmbajtjen e dijes,

vlerën e saj, dhe ciklin e jetës së dijes. Mënyra e trajtimit të M. Polanyi (në librin - Njohjet personale, 1958) është një prej formave më të njohura të përkufizimeve. Polanyi kategorizon njohuritë si një vazhdimësi ndërmjet njohurive të heshtura dhe të shprehshme apo të transmetueshme. Ky përkufizim është i bazuar në vëzhgimin e Polanyi se shumica e dijes që mbartin punëtorët përbëhet prej dijes empirike. Njohuritë e heshtura janë kryesisht të fshehura dhe personale, dhe kështu ajo është mjaft e vështirë për tu formalizuar, komunikuar apo ndarë me të tjerë. Njohuritë e heshtura janë të varura p.sh. Nga konteksti, bindjet, përvojat, vlerat dhe ndjenjat, ndërsa njohuritë e shprehshme janë ekzakte dhe mund të përfaqësohen nga numrat dhe fjalët. Njohuritë e shprehshme janë kështu të lehta për të ruajtur dhe për tu shpërndarë formalisht dhe sistematikisht. Njohuritë e heshtura janë të bazuara në përvojat individuale, kurse njohuritë e shprehshme janë të bazuara mbi konkluzionet racionale. Sipas Tiwana (2002, fq. 44), ka tre dimensione thelbësore të dijes:

- I. Lloji, e cila përbëhet p.sh., nga kategoritë teknologjike dhe të biznesit;
- II. Fokusi, i përshkruar në strategjik apo operacional;
- III. Kompleksiteti duke iu referuar dallimit midis informacionit të heshtur dhe të shprehshëm.

Të dhënat dhe informacioni mund të konsiderohen si koncepte të ngushta të lidhura me njohuritë e shprehshme dhe inteligjencën si pjesë të njohurive të heshtura. Megjithatë, ndarja mes njohurive heshtura dhe të shprehshme nuk është një gjë e mirë në identifikimin e nevojave për informacion nga pikëpamja e biznesit. Edhe në qoftë se nuk ka asnjë përkufizim universal apo klasifikim për informacionin, informacioni dhe sidomos menaxhimi i informacionit janë konsideruar në mënyrë të qartë faktorët më të rëndësishëm konkurrues në botën e biznesit. Informacioni kritik ka një vlerë të pamatshme për pushtet dhe ajo ekziston në aktivitetet kryesore të biznesit dhe jep vlerë të shtuar për klientët. Përveç kësaj, informacionet thelbësore veprojnë si një nga bazat më të rëndësishme për vlerën aktuale dhe të ardhme të një kompanie.

2.2 Nevojat për informacion

Zakonisht kompanitë kanë nevojë për informacion për të mbështetur vendim-marrësit dhe zgjedhje dhe zgjidhje. Me informacion të përshtatshëm, objektivat menaxheriale mund të vendosen saktë dhe mundësitë ekzistuese mund të vlerësohen gjithashtu drejtë e prioritetet në kohën e duhur. Përveç kësaj, një kompani mund të mbrojë veten nga rreziqet e biznesit dhe të

shkurtojë shpenzimet duke pasur informacionin e duhur në “duar”. Ekziston nevoja për informacion gjatë mungesës së të kuptuarit, njohurisë së nevojshme në biznes në një moment të caktuar. Mungesa e informacionit e biznesit është një pengesë që bëhet e qartë kur një kompani përpiqet për të rregulluar problemet ose për të shfrytëzuar mundësitë që i jepen. Një proces i menaxhimit të informacionit nuk mund të jetë i dobishëm në tërësi nëse nevoja për informacion e një kompanie nuk është identifikuar qartësisht. Prandaj, identifikimin e nevojave të informacionit është pika e fillimit të një procesi të menaxhimit të informacionit dhe shërben si një model shumë i rëndësishëm për suksesin në fazat e mëvonshme të procesit.

Sipas Auster dhe Choo (2002, fq. 67-68), studimet e fundit kanë treguar nevojat për informacion në tre këndvështrime kryesore: njohëse, mbi sistemet, dhe nivelet e përdoruesve. Në nivelin njohës, kërkimi fokusohet mbi individët, sepse ata janë në fund të fundit që ka nevojë dhe do të përdorin informacionin. Në nivelin e sistemeve, qëllimi është që përdoruesit të përfitojnë plotësisht mënyrën e përdorimit, funksionet dhe të vlerën së shtuar të tij, duke integruar informacionin përkatës sa më mirë në proceset e një kompanie. Niveli i tretë lidhet me informacionin mbi nevojat e grupeve të njerëzve dhe nivelet që formojnë kompaninë dhe se si ata mbledhin, përpunojnë, dhe të shfrytëzojnë informacionin në funksion të biznesit.

Ata theksojnë se nevojat për informacion për një vendim-marrës varen nga llojet e vendimeve që janë të nevojshme në punën e tij. Nevojat informative ndahen në nevoja subjektive dhe objektive. Informacionet subjektive janë diçka që vetë një individ i mendon se është e nevojshme ti ketë në dorë për vendim-marrje ndërsa nevojat objektive përfshijë informacionet e përgjithshme që janë zakonisht të nevojshme për zgjidhjen e problemeve të caktuara.

Ruth Stanat (2011, fq. 41-42) klasifikon informacionet e vlefshme sipas aktiviteteve të biznesit. Lista përbëhet për shembull nga tendencat industriale, ligjet dhe dekretet, ngjarjet kombëtare e ndërkombëtare, bashkimet dhe blerjet e sipërmarrjeve dhe operacionet e konkurrentëve. Klasifikimi i Stanat është megjithatë, e njëanshme, sepse ajo studion nevojat për informacion vetëm nga pikëpamja e mjedisit të jashtëm të biznesit. Gjithsesi këtu theksohet që një kompani ka nevojë përherë e më shumë për informacion edhe më të rafinuar në lidhje me mjedisin e biznesit, në mënyrë që të reduktojë pasigurinë në vendimmarrje. Nevojat e biznesit i klasifikojnë në katër kategori:

- Organizatat - informacioni specifik - për shembull: informatat e përgjithshme për një kompani, aktivitetet e biznesit dhe faktorëve kyç të suksesit.

- Industrial - informacioni specifik - për shembull: informacion në lidhje me ofertat dhe kërkesat, situatat dhe proceset që ndryshojnë në industri.
- Njohuri të përgjithshme të mjedisit të biznesit - për shembull: demografike, fizike, kombëtare e ndërkombëtare, legjislativ, informacioni politik, ekonomik, teknologjik, mjedisi social dhe kulturor – e që shpesh në lidhje me çështjet mbi të cilat kompanitë nuk mund të kenë ndonjë efekt, por që kanë një ndikim p.sh., në një industri të tërë.
- Informacione lidhur me një kompani të vetme ose një njësi përbërëse të saj.

Studimet në përgjithësi, tregojnë se fushat më të rëndësishme të biznesit përfshijnë informacionin mbi situatën ekonomike e konkurrentëve, strukturën e pronësisë, produktet e reja, burimet teknologjike, pozita e marketingut, sjelljen e tregut, struktura organizative, planet e investimeve dhe të shpenzimeve kapitale. Megjithatë, këto kërkesa për informacion janë për situata dhe kompani të veçanta, dhe kështu ato më së miri pasqyrojnë nevojat për informacion sipas rasteve specifike.

Studimet e fundit (Aleanca Globale e Inteligjencës, 2005) theksojnë se identifikimi i nevojave për informacion është një nga operacionet më të vështira të menaxhimit të informacionit. Asnjë konsulent i jashtëm nuk mund ti identifikojë dhe zbulojë këto informacione në thellësi kur ndërkohë vendim-marrësit kanë kërkesë përherë e më të madhe për informata të detajuara. Një arsye për këtë problem është se disa nevoja për informacion janë ndonjëherë të panjohura apo të pakuptimta për momentin, dhe në këtë mënyrë është e pamundur për tu përcaktuar edhe me metodat më të mira. Ndonjëherë, nevoja të tilla informacione nuk dihen deri në momentin kur kërkohet një vendim-marrje. Gjithashtu, studiuesit theksojnë dilemën mbi problemet që lidhen me identifikimin e nevojave të informacionit. Ata përmendin dinamikën e informacionit, si një prej vështirësive më të mëdha.

Ashtu siç është informacioni edhe mjedisi i biznesit është gjithnjë e më dinamik, dhe për këtë arsye ka nevojë për informatat ndërkohë që vendim-marrësit dhe vendet e vendimeve ndryshojnë shpejt e shpesh.

Nga ana tjetër, Marti (1996, fq. 126-129) thekson se ekziston një nevojë për elementin e papritur në vendim-marrje, sepse surpriza shpesh përmban informacion që ndoshta nuk është i kërkuar, por që është thelbësor për vendim-marrësit.

Si përfundim, kompanitë kanë për qëllim që të shmangin grumbullimin e informacionit të tepërt, duke identifikuar nevojat për informacion sa më gjithëpërfshirëse që të jetë e mundur. Informacioni i siguruar për vendim-marrësit duhet të adresojë nevojat aktuale në vend që ti rëndoje ata me informacione të parëndësishme ose një masë madhe detajesh. Hendeku mes nevojave reale për informacion dhe informacioni i mbledhur është një shembull i boshllëqeve që ekziston në ekonominë reale.

2.3 Çështjet në lidhje me informacionin

Choo (2002, fq. 26) vëren se një analizë e gjerë në mjedisin ku informacioni do të përdoret është i nevojshëm në mënyrë që të identifikohen nevojat për informacion në mënyrë të saktë. Përveç kësaj, Choo thotë se ajo është e vlefshme për të ditur se çfarë nuk është e nevojshme për tu kërkuar e mbledhur. Në fakt kjo është një humbje kohe dhe e burimeve për të mbledhur dhe analizuar informatat që vendim-marrësit dëshirojnë, por një kompani e ka të nevojshme këtë. Gjithashtu, Kotler (2003) thekson se informacioni i dëshiruar dhe të domosdoshme janë dy gjëra të ndryshme. Ky dallim është quajtur zakonisht një hendeku i informacionit.

Koncepti është parë nga disa këndvështrime. Për shembull, Harrison (1996, fq. 47) konsideron hendekun në informacion nga pikëpamja strategjike dhe Zack (2009, fq. 135) e integron hendekun në njohuri me hendekun strategjik në mënyrë që të nxjerrin një strategji të njohurive nga hendeku strategjik i një kompanie. Ata i listojnë si më poshtë disa hendeqe themelore të informacionit:

- Vendimi i ndalesës (një person ndeshet me opsione të shumta për procedim)
- Pengesat (e vetmja rrugë përpara është e bllokuar)
- Ngecja (nuk ka opsione për procedim)
- Enigma e perceptimit (mëdyshjet e opsioneve nuk janë të njohura)
- Enigma e situatës (opsionet në dispozicion nuk janë të njohura)

Në shumicën e rasteve, ka një zonë ku informatat më të rëndësishme mund të ofrohen, dhe për këtë arsye fokusi i mbledhjes duhet të jetë në zonën ku informacioni duhet dhe ka nevojë për mbivendosje. Kjo zonë ka potencialin më të madh të shfrytëzimit, edhe pse këto informacione nuk mund të mblidhet në çdo kohë.

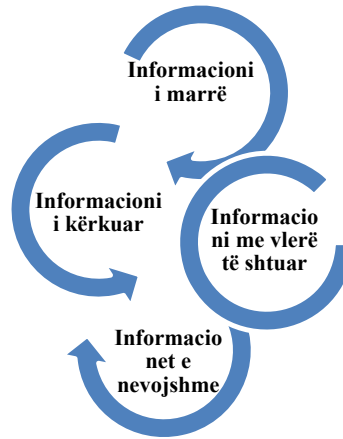


Figura 5 - Informacionet

Siç ilustron në figurën e mësipërme, shpesh ka informacione për të cilat është e nevojshme që të plotësohen e saktësohen, ndërkohe nuk ka asnjë kërkesë për këtë lloj informacioni, sepse vendim-marrësit nuk ndjejnë nevojë për to ose nuk janë dijeni për rëndësinë apo edhe ekzistencën e tyre. Aguilar e kategorizon hendekun informativ të figurës më sipër në tri klasa. Së pari, vendim-marrësit të marrin informacionin që ata kanë nevojë, por nuk e duan. Së dyti, ekziston një hendek mes informacionit që vendim-marrësit duan dhe se çfarë ata me të vërtetë kanë nevojë. Hendeku i tretë qëndron në mes të dhënave që kanë nevojë dhe të dhënave të marrin. Ai e quan hendekun midis informacionit që vendim-marrësit kanë nevojë dhe informacionit që është marrë si analiza e mangësive. Fokusi i përcaktimit të tyre është në mbivendosjen e informacionit, sepse është e pamundur në ditët e sotme për të gjetur informacionin e dëshiruar ose të nevojshëm me kosto të pranueshme dhe në një kohë të arsyeshme.

Për shkak se burimet e informacionit në dispozicion janë të shumta, vëmendje të kujdesshme duhet t'i kushtohet zgjedhjes së tyre dhe përdorimit. Gjithmonë ka një arsye për emetimin e

informacionit dhe përmbajtja e një botimi mund të jetë edhe qëllimisht mashtruese (Francis Joseph Aguilar – Scanning business environment, 1967, fq. 67). Përveç kësaj, shumë kompani nuk kanë për qëllim vetëm grumbullimin e informacionit, ata kanë për qëllim gjithashtu të mbrojnë veten kundër, p.sh., aktiviteteve e spiunazhit nga konkurrentët. Ndonjëherë, duke ditur se informacioni nuk është i nevojshëm në fakt mund të jetë përdorimi i tyre mund të jetë saktësisht i njëjtë me informacionin që është i nevojshëm. Përveç kësaj, informacioni i mbledhur duhet të ofrohet nëpërmjet produkteve e shërbimeve të përshtatshme dhe të vlerës së shtuar të informacionit në mënyrë që hendeku midis informacionit të kërkuar dhe mbledhur zvogëlohet (Choo 2002).

2.4 Nevojat për informacion në nivele të ndryshme të menaxhimit

Çdo kompani ka nevojat e veta për informacion, dhe listimi i tyre në mënyrë të përgjithshme, strukturore e të kuptimtë është e vështirë, por jo e pamundur. Nevojat për informacion të biznesit mund të ndahet përafërsisht përgjysëm në informacione të jashtme dhe të brendshme. Informacionet e brendshme në përgjithësi përbëhen nga informacione specifike të kompanisë, si për shembull shifrat e prodhimit dhe të shitjes dhe njohuritë e të punësuarve - ndërsa informacioni i jashtëm përbëhet nga informacioni mbi mjedisin e biznesit, përparimet teknologjike, konkurrentët, partnerët dhe konsumatorët.

Krahas ndarjes së informacionit, Marakas (2003, fq. 90-91) thekson se të gjitha vendimet mund të ndahen në një nga tre klasat: strategjike, taktike dhe operative.

Natyrisht, llojet e informacioneve të kërkuara në këto nivele mund të ndryshojnë. Grupimi i vendimeve është mjaft strikt dhe në praktikë vizatimi i linjave mes të vendimeve të ndryshme nuk është kaq e thjeshtë. Megjithatë, klasifikimet e mësipërme formojnë një pikë reference për studimin e nevojave për informacion në nivele të ndryshme të menaxhimit.

Nevojat për informacion në nivele të ndryshme të menaxhimit janë përshkruar në figurën e mëposhtme.



Figura 6 - Nevojat për informacion

Në nivelin më të ulët (nivelin operativ), rëndësia e informacionit të brendshëm është më e madhe sesa ajo prej informacionit të jashtëm. Në nivel strategjik, informacioni i jashtëm është më i rëndësishëm sesa informacionet e brendshme. Stanat (2011, fq. 6) thekson se menaxhimi i korporatave ka nevojë për informacion në lidhje me:

- Situata apo faktet që lidhen me kompaninë apo mjedisin e biznesit;
- Objektivat sasiore dhe cilësore;
- Metodot dhe faktorët me të cilat mënyra e funksionimit të një kompanie mund të ndryshohet për tu përputhur me objektivat.

Prandaj, aktivitetet operative kanë nevojë për informacion në mënyrë që të funksionojnë pa ndërprerje ndërsa planifikimi strategjik mund të përshkruhet si një cikël i vazhdueshëm në të cilën, në faza të ndryshme duhen informacione të ndryshme. Menaxhimi operativ nuk zbatohet vetëm në nivelet më të ulëta të një kompanie apo menaxhim strategjik vetëm në nivelet më të larta, përkundrazi, kjo është një çështje që krijon përherë diskutim për koeficientet e mundshëm. Stanat (2011, fq. 11) thekson se menaxhimi strategjik kryesisht e konsideron informacion në lidhje me mundësitë e ardhshme për shkak se efektet e menaxhimit strategjik janë shumë më të gjëra dhe qëllimi është që të jetë proaktiv. Nevojat për informacion e menaxhimit operativ janë më të hollësishme, duke u fokusuar kryesisht në aktivitetet bazë të biznesit. Shpesh, menaxhimi operativ është i bazuar në përvojat e së kaluarës dhe ka për synim të veprojë në të njëjtën rrugë. Meqenëse ndikimi i vendimeve strategjike në një kompani është

më i madh se ato të vendimeve operacionale, kërkesat e cilësisë së informacionit strategjik dhe burimet e informacionit për to janë përherë më të larta.

Niveli i menaxhimit	Periudha kohore	Frekuenca	Burimi	Siguria	Qëllimi	Detaje
Strategjike	e gjere	Jo frekvente	Kryesisht e jashtme	Pak e sigurt	e gjere	e përgjithësuar
Operacionale	e ngushte	Frekvente	Kryesisht e brendshme	Shume e sigurt	e ngushte	e detajuar

Në tabelën e mësipërme, Paul Bocij (2003, fq. 19) kategorizon karakteristikat e informacionit në nivele strategjike dhe operacionale. Siç është përmendur, diferencat e vërejtura në formën e kërkuar, të cilësisë, dhe burimet e informacionit janë mjaft të shquar në vendimet operative dhe strategjike. Në kontrast me Bocij (2003, fq. 19), Herring (1992, fq. 54) dhe Thierauf (2001, fq. 196) theksojnë se një kompani gjithmonë ka nevojë për informacione nga të dy burimet të brendshme dhe të jashtme në mënyrë që të marrin vendime më të mirë strategjike.

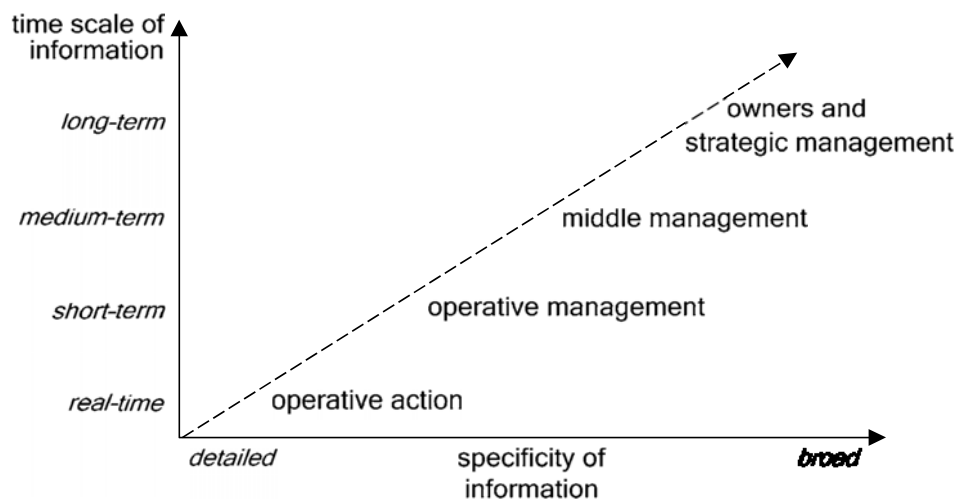


Figura 7 – Shkalla kohore e informacionit

Në figurën e mësipërme O'Brien, (1999) ilustron natyrën e informacionit në nivele të ndryshme të menaxhimit. Ai përcakton se detyra e menaxhimit strategjik është të planifikojë ide të hollësishme të biznesit dhe strategjitë për realizimin e planeve që kanë pronarët, dhe kështu ata kanë nevojë për informacion të gjerë dhe të përafërt. Planet strategjike duhet të përputhen me

vizionin dhe idenë e biznesit të një kompanie, t'u delegojnë zbatimin e idesë së biznesit, dhe për të mbikëqyrin efektivitetin e ekzekutimit.

Pronarët kanë nevojë për informacion të përafërt në lidhje me drejtimin e tendencave në mjedisin e biznesit, por gjithashtu duhet të marrë parasysh preferencat e tyre (për shembull: çmimi/raporti i të ardhurave/rreziku financiar dhe investimeve) në mënyrë që parakushte operacionale në nivele më të ulëta janë optimistë. Me fjalë të tjera, menaxhimi strategjik ka nevojë për informacione të sakta, largpamëse nga aktivitetet e veta të kompanisë por edhe të mjedisit aktual të biznesit. Për shkak se menaxhimi i mesëm mbikëqyr zbatimin efektiv të strategjive dhe ndan burimet, ata kanë nevojë për informacione afatmesme dhe afatshkurtër. Në nivelin e katërt të vendimmarrjes, menaxhimi operativ është ekuivalent me përdorimin efektiv të burimeve në operacione të ndryshme. Informacioni i nevojshëm është mjaft e detajuar dhe afatshkurtër në këtë nivel sepse njerëzit në nivelin më të ulët të vendim-marrjes dhe të planit të kryejnë detyrat e tyre, ata kanë nevojë për informacion shumë të detajuar në atë moment.

Sipas përvojave të Mckinnon dhe Bruns (1992, fq. 19), informacioni zakonisht lidhet me vendimet operative. Për shkak të kësaj, nga pikëpamja e vendim-marrjes strategjike është harruar shpesh identifikimi i nevojave të informacionit. Përveç kësaj, njerëzit të cilët marrin informacione strategjike zakonisht nuk janë mbledhësit profesional të informacionit apo analistët, dhe për këtë arsye ata duhet të këshillohen në mënyrë të qartë e të mjaftueshme për të njohur e dalluar informacionin thelbësor mes atyre të parëndësishme. Në çdo rast, përcaktimi i nevojave reale të informacionit është ndoshta detyra më e vështirë në çdo projekt të menaxhimit të informacionit, dhe për këtë arsye në detyrat që kërkojnë njohuri intensive grupi i punës është pothuajse i ndërtuar ad-hoc.

2.5 Metodatat për identifikimin e nevojave për informacion

Siç është diskutuar në seksionet e mëparshme, vendim-marrja nuk është gjithmonë e drejtpërdrejtë apo racionale, dhe ka shumë vështirësi në identifikimin e nevojave për informacione për vendim-marrësit (Turban 2001, fq. 441). Ata e zgjidhin problemin me konvertimin e perspektivës nga identifikimi për informacion në kërkesë, sepse thirrja për informacion është shpesh e vetëdijshme, dhe ajo është lehtësisht e matshme dhe mund të shqyrtohet më vonë. Megjithatë, kjo metodë nuk prodhon asnjë informacion mbi çfarë lloj

informacioni të vërtetë një vendim-marrës ka nevojë dhe atë që llojet e informacionit mbetet pa u zbuluar. Metoda e identifikimit duhet të jetë e zgjedhur me shumë kujdes dhe metoda e zgjedhur duhet të jenë të përshtatshme për situata sipas kërkesave specifike.

Sipas Reynolds (1995, fq. 342-343), një kompani duhet të fillojë me identifikimin e proceseve të biznesit në mënyrë që të perceptojnë atë mbi të cilat janë marrë vendimet dhe se çfarë lloj informacioni është i nevojshëm në vendimmarrje. Ai gjithashtu thekson se një kompani duhet të monitoroj faktorët kritik të suksesit të saj vazhdimisht, prandaj duhet të identifikohen këto faktorë për njësitë kryesore të biznesit. Gjithashtu, Fisher (2004, fq. 10-15) sugjeron që nevojat për informacion duhet të identifikohen përmes njësive më thelbësore dhe aktiviteteve të një kompanie. Pas kësaj, vendim-marrësit kryesore për ato njësi dhe proceset duhet të gjendet, në mënyrë që nevojat për informacion në rastin e një procesi të veçantë mund të synojnë personat e duhur. Sipas Fisher, informacioni i padobishëm mund të shmanget në këtë mënyrë.

Ata theksojnë se përdorimi i seancave për identifikimin e ideve dhe nevojave të informacionit është shumë e këshillueshme. Pikëpamja e nevojave globale të informacionit është më e lehtë për tu arritur në qoftë se vendim-marrësit janë intervistuar në mënyrë jo individuale, por së bashku. Ka disa teknika për seancat e identifikimin e ideve dhe informacionin e duhur - si për shembull, anketimi me shkrim, vëzhgimi, intervistat e strukturuar, struktura e përbashkët e aplikimit, dhe sistemet ndër-funksionale (C.Choo, 2002). Për shkak se këto metoda janë mjaft të përpunuar, duke kaluar përmes tyre në më shumë detaje ato dalin jashtë synimeve të këtij studimi. Wetherbe (1991, fq. 53) thekson se rrjedha e informatave duhet të jetë aq e gjerë sa vetë kompania dhe informacion duhet të jetë mbledhur nga burime të shumta për shkak se informacioni i vërtetë që vjen nga jashtë kompanisë është mëse i nevojshëm në vendim-marrje. Wetherbe argumenton se problemi kryesor është që kërkesat për informacione janë përcaktuar shumë të ngushtë.

Është e qartë se informacionet sasiore dhe cilësore të suksesshme janë të nevojshme në vendim-marrje. Në bazë të klasifikimit hierarkik të informacionit, informacioni i biznesit mund të kategorizohet si të dhëna, informacione, njohuri, apo inteligjencë. Megjithatë, mund të theksojmë se kjo skemë klasifikimi nuk është mjaftueshmërisht pragmatike. Në mënyrë që të identifikojnë nevojat për informacion të menaxherëve në situatat reale të biznesit, është e nevojshme një kornizë e mirë-bazuar praktike. Për këtë tre janë dimensionet për klasifikimin e nevojave për informacion e biznesit të cilat janë përcaktuar si më poshtë:

- **Burimi i informacionit:** brenda ose jashtë kompanisë. Informacioni mund të jetë mbledhur nga jashtë kompanisë (p.sh., gazeta, raporte kërkimore, Internet, publikime ekonomike) apo brenda saj (si për shembull: punonjësit, bazat e të dhënave operative).
- **Subjekti i informacionit:** brenda ose jashtë kompanisë. Kjo i referohet përmbajtjes së informacionit; nëse informacioni ka të bëjë me vetë kompaninë, ajo është e brendshme, përndryshe ajo është e jashtme.
- **Lloji i informacionit:** sasior ose cilësor. Informacioni sasior është përkufizuar zakonisht si informacion që mund të menaxhohet lehtë dhe të përpunohet, si për shembull informacioni statistikor ndërsa informacioni cilësor përfshin, për shembull, vizionet, idetë, dhe strukturat njohëse dhe kështu është më e vështirë për të formalizuar, komunikuar apo shpërndarë informacionin sasior.

Këto dimensione të nevojave për informacion të biznesit janë të përshkruara si dimensionet e kubike (apo 3D). Burimi i informacionit është paraqitur aksi X, subjekti i informacionit aksi Z, dhe lloji i informacionit aksi Y. Kështu, paraqitja 3D e informacionit të biznesit është i bazuar në burimet, subjektin dhe llojet e informacionit. Forma 3D e informacionit të biznesit është ndërtuar nga vendosja e këtyre akseve së bashku, siç tregohet në figurën e mëposhtme:

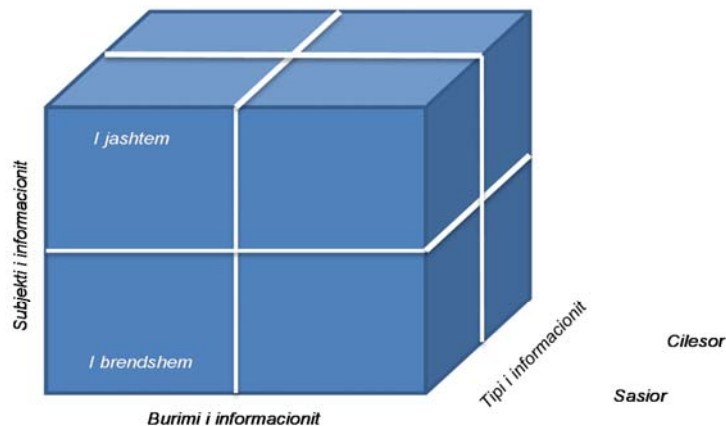


Figura 8 - Kubi i informacionit të biznesit

Paraqitja 3D apo kubike e informacionit të biznesit është një mjet ilustrues për afrimin e nevojave të ndryshme për informim. Përveç kësaj, kubi mund të përdoret për të analizuar, organizatat duke përfshirë inteligjencën në biznes lidhur me njësitë tregtare po ashtu edhe ofruesit e shërbimeve, si dhe pozitat e tyre brenda në treg. Nga ana tjetër, dimensionet e jashtme apo të brendshme janë disi subjektive: i njëjti informacion mund të jetë në dispozicion si nga burimet e jashtme apo ashtu edhe nga burime të brendshme dhe kjo lidhet me pozitën e marrësit apo dhënësit të informacionit. Gjithashtu, linja ndërmjet burime të brendshme dhe të jashtme është e paqartë në situatat e rrjeteve, sepse qëllimi i përgjithshëm i rrjeteve është pasja e flukseve të dukshme të informacionit. Gjithashtu sesa larg duhet të ndiqet burimi i informacionit nuk specifikohet kështu që ka ndodh një problem të subjektivitetit në këtë kuadër. Sipas Choo (2002, fq. 157), informacioni zakonisht transferohet dhe analizohet nëpërmjet burimeve të shumta nga ofruesit përpara se të mbërrij te përdoruesi fundor, do me thënë, një vendim-marrësi. Kjo shumëllojshmëri komplikon gjithashtu burimin e bazuar në klasifikimin e informacionit të kryer më sipër. Të dy dimensionet e tjera në model janë relativisht të qarta dhe kështu janë praktike për identifikimin e nevojave të informacionit. Në përfundim, mund të themi se të dy subjektet e jashtme dhe të brendshme të informacionit, por edhe burimet e jashtme dhe të brendshme të informacionit, janë të nevojshme në përshkrimin për nevojat për informacion për vendim-marrësit e parë nga perspektiva e biznesit.

2.6 Informacioni si një mundësues i menaxhimit të biznesit

Siç është trajtuar në seksionet e mëparshme, nevoja për informacione varet, për shembull, nga vendim-marrësi, situata dhe koha. Natyrisht, ky diversitet i nevojave për informacion ndërlikon përdorimin e informacionit në menaxhimin e biznesit. Hixen ka deklaruar që në fillim të viteve 1970 se karakteristika dalluese e një kompanie efikase dhe dinamike nga të tjerat është aftësia e kompanisë për të mbledhur informacion të ri, thelbësor dhe për ta pasuruar atë me personelin që ka në dispozicion. Sipas Hixen, informacioni është pranuar të jetë një nga faktorët me thelbësorë të prodhimit dhe një komponent i rritjes ekonomike. Pra, menaxhimi i lartë duhet të ketë informacion të rëndësishëm, për aq sa është e mundur, në momentin e vendim-marrjes në mënyrë që të jetë i suksesshëm.

Sipas tij suksesi i një kompanie varet nga tre faktorë. Së pari, kompania duhet të kryej planet dhe detyrat themelore mjaft mirë. Menaxhimi i biznesit është më së shumti punë në ekip në të

cilën disa punonjës nga nivele të ndryshme dh njësi të ndryshme organizative, duhet të marrin pjesë. Për pasojë, të gjithë individët pjesëmarrës dhe dijet e tyre luajnë rol të rëndësishëm në vendim-marrje dhe suksesin e kompanisë. Së dyti, kompania duhet të jetë në gjendje të integrojë këto operacione në përputhje me nevojat e konsumatorëve. Faktori i tretë i suksesit është mjedisi i biznesit. Grupi i lartë menaxherial duhet të parashikoj ndryshimet dhe të marri vendime të bazuara në informacion të rëndësishme në kohë reale. Ndryshimet në mjedisin e biznesit mund të jetë fatale nëse kompania nuk mund tu përgjigjet atyre në kohë. Menaxherët e lartë duhet të jetë në gjendje të ndjejnë, të njohin dhe të vlerësojnë ndryshimet në mjedisin e biznesit më të mirë dhe më shpejt se kurrë në shoqërinë e sotme të informacionit.

Literatura e përkufizon menaxhimin si një rishikim i informacionit për të marrë vendime. Gjithashtu, ato e përcaktojnë detyrën thelbësore të menaxhimit të biznesit, si marrja efektive e vendimeve. Pengesat më të mëdha për suksesin në vendim-marrje janë mangësitë e informacionit dhe vështirësitë marrjes së tyre në kohë. Choo (2002, fq. 3) thekson se një vendim-marrës ka për të analizuar informacionin në lidhje me zgjidhjet e tjera alternative rrjedhimisht të vlerësoj mundësitë e ndryshme. Me informacionin përkatës, një vendim-marrës mund të zgjedh alternativën më të përshtatshme në kushtet kur i kërkohet ajo. Informacionet në vetvete nuk kanë asnjë vlerë për një kompani, nëse ato shfrytëzohen dhe krijojnë njohuri të reja. Shfrytëzimi i suksesshëm i informacionit supozon se informacioni është krijuar në mënyrë sistematike dhe është menaxhuar. Choo (2002, fq 45-47) përmend dy qëllime në lidhje me përdorimin e informacionit. Informacioni duhet të përdoret për krijimin ose zhvillimin e njohurive dhe të shfrytëzohen më pas në vendim-marrje. Në krijimin e njohurive, sensi dhe kuptimi i janë bërë për të marrë e kryer veprime.

Njohja mund të krijohet në shumë mënyra - për shembull, me anë të studimit, seancave të krijimit të ideve apo një miks i tyre. Nonaka dhe Takeuchi (1995) kanë zhvilluar një model me pesë faza për një proces organizativ të krijimit të njohurive, e cila përfshin këto hapa:

- Shpërndarja e dijes taktike
- Krijimi i koncepteve
- Shpjegimi i koncepteve
- Krijimi i një modeli
- Rregullimi i informacionit

Modeli i Nonaka dhe Takeuchi (1995) ilustron se si procesi i njohurive të reja është krijuar; sesi njohuritë e shprehshme (apo eksplicite) dhe të heshtura ndër veprojnë; sesi njohuritë mund të shpërndahen; dhe sesi njohuritë integrohen me produktet, shërbimet dhe sistemet e një kompanie. Njohuritë e reja janë krijuar nëpërmjet konvertimit mes njohurive të heshtura dhe atyre të qarta (apo implicite dhe eksplicite), dhe njohuritë e heshtura të individëve janë baza e tyre. Sipas Nonaka dhe Takeuchi, modeli është i lehtë për të zbatuar, nëse, për shembull, ajo është pjesë e strategjisë së kompanisë, duke e bërë më të lehtë për të identifikuar nevojat e shoqërisë për informacion. Idetë e reja duhet të paraqiten si rezultat i ideve, të të konceptuarit, menduarit, dhe të kuptuarit të ndryshme të punonjësve, e cila e rrit aftësinë e kompanisë për të përshtatur dhe për të interpretuar informacionin në mënyrë elastike. Gjithashtu, disa studime tregojnë se burimet njerëzore të informacionit janë konsideruar si ndër më të rëndësishmet, veçanërisht në vendim-marrjet strategjike (Aguilar 1967; Frishammar 2003).

Menaxhimi sistematik i informacionit lejon një kompani të shfrytëzojë informacionin e biznesit në mënyrë efikase. Sipas një studimi të Gartner Inc. (2000), produktiviteti mund të rritet në më shumë se 10 për qind si pasojë e menaxhimit dhe shfrytëzimit të mirë organizuar të informacionit. Siç është trajtuar në kapitullin e I, objektivi i menaxhimit të informacionit është që të shfrytëzojë burimet e informacionit dhe kapacitetet e informacionit në mënyrë që kompania mund të fitojë njohuri të vazhdueshme dhe të përshtatet në mjedisin që ndryshon shpesh dhe shpejt në mënyrë që të krijojë dhe të ri zbulojë vlera të reja për veten dhe klientët e saj (Choo 2002). Qëllimi i menaxhimit të informacionit është që të menaxhojë dhe të ketë në kontroll aktivitetet e kompanisë nëpërmjet të cilave informacioni i brendshëm mund të njihet, të pasurohet, të ndahet dhe të shfrytëzohet në mënyrë efektive. Ajo deklaron se informacioni është i përkufizuar ose si njohuri fikse ose si një proces krijim diturie e parë nga pikëpamja e menaxhimit të informacionit. Informacioni është eksplicit kur menaxhohet si një objekt. Nëse ajo menaxhohet si një proces, karakteristikat sociale dhe domethënia e njohurive të heshtura atëherë ato amplifikohen. Me fjalë të tjera, faktorët kulturorë dhe sociologjik duhet të konsiderohen gjithashtu në menaxhimin e informacionit.

Në vitet 1990, një proces i menaxhimit të informacionit filloi për të fituar vlerë të fortë (Davenport 1993;) Një nga proceset më të njohura të menaxhimit të informacionit është e Choo (2002) dhe quhet cikli i menaxhimit të informacionit. Choo përkufizon menaxhimin e

informacionit, si një cikël të vazhdueshëm me gjashtë faza, siç tregohet në figurën e mëposhtme:

- i. Identifikimi i nevojave për informacion,
- ii. Marrja informacionit,
- iii. Organizimi i informacionit dhe “magazinimi” i tij
- iv. Zhvillimi i produkteve të informacionit dhe shërbimeve,
- v. Shpërndarja e informacionit
- vi. Përdorimi i informacionit.

Sipas Choo, cikli i menaxhimit të informacionit nuk ka gjithmonë këtë përmbajtje dhe të gjitha këto faza dhe mund të ndodh që fazat të paraqiten në një mënyrë të ndryshme me cikle shumë të përgjithshme.

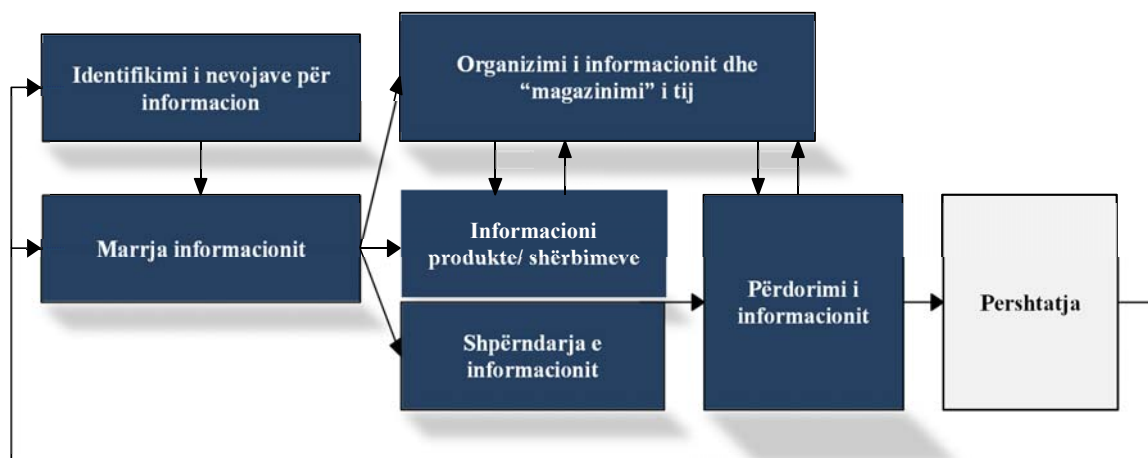


Figura 9 - Cikli i menaxhimit të informacionit

Modeli i Choo (2002) fillon në fakt në të djathtë të skemës paraqitur në figurë, ku tregohet se informacioni është krijuar nga veprimet e një kompanie (Përshtatja dhe mësimi). Këto veprime të bashkëveprojnë me ato të organizatave të tjera dhe sistemet për të ndryshuar mjedisin dhe të gjeneruar mesazhe të reja dhe informacion. Në fazën e parë të vërtetë, bëhet identifikimi i nevojave të informacionit dhe personeli i kompanisë duhet të gjejnë se çfarë lloj informacioni është i nevojshëm për të zgjidhur problemet e ndryshme dhe për të marrë vendime të drejta. Nevojat për informacion janë të përcaktuara nga gjendja aktuale dhe si dhe përmbajtja e kërkesave. Sipas Choo (2002), faza e ardhshme pra marrja e informacionit, është e nxitur ajo e

më përparshme pra nevoja për informacion. Mbledhja e informacionit përkatës është e ndërlikuar për shkak se janë të shumta burimet e informacionit brenda dhe jashtë një kompanie dhe boshllëqet në informacion e bëjnë gjetjen e plotë të vështirë. Problemet mund të zgjidhen pjesërisht përmes përkufizimit sistematik e të mjaftueshëm të informacionit dhe aplikimet teknologjike. Gjithashtu, të dy nevojat për informacione të ndërgjegjshme dhe të pa ndërgjegjshme për vendim-marrësit duhet të plotësohen.

Në fazën e tretë sipas ciklit të menaxhimit të informacionit të Choo (2002, fq. 24), informacioni fillon të mbledhet, integrohet dhe të depozitohet. Choo thekson se një memorie organizative fillon të krijohet në këtë fazë. Kujtesa organizative do të bëhet “magazina” aktive e dijes së kompanisë. Rëndësia e ruajtjes së informacionit fillon jetë efektiv dhe i rëndësishëm sepse masa e informacionit në dispozicion rritet shumë edhe si pasojë e përparimeve në teknologjitë e informacionit dhe komunikimit. Në fazën e ardhshme, informacioni i fituar dhe informacionet nga kujtesa organizative “pakëtohen” në nivele të ndryshme të informacionit të produkteve dhe shërbimeve, të cilat janë të ndara në bazë të grupeve të shoqërisë dhe nevojave të përdoruesve të informacionit. Në fazën e shpërndarjes së informacionit, fillon puna për të rritur shkëmbimin dhe përhapjen e informacionit.

Sipas Choo, njohuri të reja, njohuri rreth problemeve të komplikuar, situatave dhe të mësuarit organizativ rriten me anë të shkëmbimit dhe përhapjes së informacionit. Qëllimi i përdorimit të fazës së fundit, përdorimi i informacionit, është për të shfrytëzuar plotësisht njohuritë e fituara në proceset e vendim-marrjes. Duhet të theksojmë që vetëm njohuritë dhe dijet e shpërndara kanë vlerë, dhe na rikujton rëndësisë e komunikimit verbal si dhe atë teknologjik. Përdorimi i informacionit përcakton përfitimin e menaxhimit të informacionit.

Një model tjetër paraqet skemën me gjashtë faza për menaxhimin e informacionit:

- identifikimi i njohurive;
- përvetësimin;
- zhvillimin
- shpërndarjen dhe shkëmbimin
- shfrytëzimin
- mbajtjen (apo ruajtjen).

Këto aktivitete kryesore janë të prezantuara si të proceseve individuale, por duhet të theksojmë marrëdhënien e ngushtë mes fazave si dhe duhet ti konsiderojnë ato si një bashkësi e unifikuar. Ndërsa këtu përdorim "dijen" si një term zëvendësues për informacion, kuadri i procesit është

gjithashtu gjenerik dhe në këtë mënyrë i krahasueshëm me atë të Choo (2002). Proceset e menaxhimit të informacionit të trajtuara më lart janë modele të realizueshëm për ilustrimin e fazave të ndryshme dhe aktivitete në menaxhimin e informacionit. Megjithatë të dy modelet marrin si të mirëqena faktin që menaxhimi i informacionit është një proces i vetëdijshëm dhe se gjithmonë nënkupton apo trajton veprimtari informative. Ndoshta, faza të njëjta do të gjenden edhe në qoftë se nuk ka pasur asnjë menaxhimin të mirë organizuar të informacionit në një kompani, për shkak se informacioni mund të jetë përpunuar gjithmonë në një mënyrë të tillë pa ose me një proces të ndërgjegjshëm menaxhimi.

2.7 Inteligjenca në biznes, matja e rendimentit dhe menaxhimi i njohurive

Ndryshimet e fundit të rëndësishme në mjedisin e biznesit, si për shembull globalizimi i tregjeve, zhvillimet ndonjëherë të shpejta teknologjike dhe të rritjes së rëndësishë së aseteve siç janë njohuritë bazë, kanë sjellë sfida të reja menaxheriale. Kjo ka rezultuar në shfaqjen e koncepteve të reja të menaxhimit dhe të mjeteve, të tilla si matja e rendimentit, të inteligjencës në biznes dhe menaxhimit të njohurive. Këto koncepte priten të përshtaten më mirë në zhvillimin e rendimentit të një organizate, në mjedisin e biznesit modern.

Mjetet e reja të menaxhimit janë zhvilluar për të zgjidhur problemet e ndryshme të para nga këndvështrime të ndryshme menaxheriale. E thënë më thjesht, matja e rendimentit ka të bëjë me zbatimin e strategjisë së organizatës; inteligjenca në biznes merret me mbledhjen dhe analizën e sasive të mëdha të informacionit në e përreth organizatës dhe menaxhimi i njohurive ka lidhje me menaxhimin e informacionit dhe kompetencat në organizatë.

Pavarësisht këndvështrimeve të ndryshme të këtyre metodave, ato duken se kanë disa elementë lidhës me njëra-tjetrën. Megjithatë, ka pak ose aspak literaturë që është përqendruar në mënyrën se si këto mjete të zhvilluara rishtazi lidhen me njëra-tjetrën.

Në këtë disertacion do të përpiqemi të përcaktojmë dhe qartësojmë konceptet e matjes së rendimentit, të inteligjencës në biznes dhe menaxhimit të njohurive, si dhe të ilustrojmë se si këto “mjete” janë të lidhura me njëra-tjetrën.

Mjediset bashkëkohore ku bëhet biznes sfidojnë së tepërmi organizatat. Meqenëse tregjet janë bërë shumë më të mëdha dhe më globale, shumë kompani tashmë përballen me më tepër konkurrencë.

Në mënyrë që të mbijetojnë, kompanitë dhe organizatat e tjera gjithashtu, kanë nevojë për avantazh konkurrues për të qenë të mirë informuar. Meqenëse natyra e organizatave e ka bërë dijen më intensive rëndësia e kompetencave njohurive e aftësive është theksuar shumë. Përmirësimi i vazhdueshëm është shumë i rëndësishëm, e për këtë që një sipërmarrje të jetë e suksesshme është e domosdoshme që ajo të menaxhojë kompetencat e saj.

Në mënyrë që të udhëheqë një sipërmarrje, grupi menaxhues ka nevojë për informacion rreth fazës aktuale të kompanisë si dhe drejtimin që duhet të marrë ajo. Në këtë kuptim shprehja "Çfarë nuk mund të matet, nuk mund të menaxhohet" bëhet plotësisht e vërtetë.

Ndryshimet kanë shkaktuar sfida të reja menaxheriale dhe rrjedhimisht kanë sjellë shfaqjen e koncepteve të reja të menaxhimit dhe mjeteve, të tilla si matja e rendimentit, të inteligjencës në biznes si dhe menaxhimin e njohurive.



Figura 10 - Konceptet kryesore dhe lidhja mes tyre

Pyetja kryesore është sesi konceptet janë të lidhura me njëra-tjetrën dhe sesi ato përputhen. Përveç kësaj është e rëndësishme që ti kushtohet vëmendje edhe se për çfarë qëllimesh dhe si përdoren të tre mjetet apo metodat. Duket sikur ka ngjashmëri në disa aspekte rreth tyre, por në praktikë, theksi i vendosur mbi këto koncepte ndryshon midis organizatave

të ndryshme pasi mjetet e menaxhimit nuk përdoren njëkohësisht. Në këtë disertacion për ta bërë më të qartë peshën dhe për të treguar rëndësinë e përdorimit të tyre do të ulim mbivendosjen, duke pasur si qëllim të ndërtojmë një kornizë konceptesh të qarta.

2.8 Matja e rendimentit në biznes

Matja e rendimentit në biznes është një proces për përcaktimin e efikasitetit dhe efektivitetit të veprimtarisë. (Neely 1996, fq. 11). Arsyeja kryesore për të matur efektshmërinë e organizatës është që të jetë në gjendje ta menaxhojë atë. Matja e rendimentit mund të përdoret si një mjet për zbatimin e strategjisë së një organizate (shih p.sh. Kaplan dhe Norton 1996). Matja e rendimentit mund të përdoret për:

- përkthejë strategjinë e organizatës në objektiva konkrete;
- të komunikojë objektivat për të punësuarit dhe interesuarit e tjerë;
- të udhëzojë dhe të përqendrojë përpjekjet e punonjësve sipas objektivave që duhet të arrihen;
- të kontrollojë nëse janë arritur apo jo objektivat strategjike;
- të përdori dhe korrigjojë mësimet e kaluara për të sfiduar vlefshmërinë e vetë strategjisë, dhe
- të parashikojë se si përpjekjet e punonjësve individuale kontribuojnë në arritjen e objektivave të përgjithshëm të biznesit (shih p.sh. Neely 1998, Simons 2000).

Kur përdoret matja e rendimentit në biznes, gjërat janë menduar të jenë nën kontroll për atë kohë sa vlerat e synuara të të gjitha masave janë arritur (Simons 2000, fq. 209-210). Staf i menaxhues gjithsesi duhet të ekzaminojë rendimentin vetëm kur ndodh një problem, domethënë kur një objektivi nuk është arritur, pasi kjo kursen burimet menaxhimit. Matja e rendimentit zakonisht kryhet duke përdorur një sistem të matjes së rendimentit, i cili përbëhet nga disa masa individuale. Ka shumë modele për ndërtimin e një sistemi të tillë. Modeli më i zakonshëm që përdoret është metoda e mbledhjes së pikëve (Balanced Scorecard) (Lonnqvist 2002). Të tjerat përfshijnë, p.sh. efektshmërinë Prism dhe piramida e performancës apo rendimentit. (Lynch dhe Cross 1991, Neely dhe Adams 2000).

Zgjedhja e sistemit të matjes së rendimentit është e bazuar në vizionin e organizatës dhe strategjinë e saj (shih p.sh. Kaplan dhe Norton 1996). Masat janë zgjedhur për të matur faktorët e suksesit nga këndvështrime të ndryshme, të tilla si ajo e konsumatorit, e të punësuarit, proceset e biznesit dhe arritjeve financiare si dhe nga pikëpamja e rendimentit të kaluar, aktual dhe të ardhshëm. Në këtë mënyrë, aspekte të ndryshme të rendimentit të një organizate mund të maten dhe të menaxhohen.

Ka katër faza kryesore në lidhje me procesin e matjes së rendimentit (Neely 2000). Së pari, masat janë zgjedhur siç u përshkrua më sipër. Më pas, sistemi i matjes zbatohet në sipërmarrje dhe kjo përfshin, për shembull, përcaktimin se si të dhënat janë mbledhur, se si rezultatet e matjes janë raportuar dhe se si janë përdorur ato.

Pasi sistemi i matjes është hartuar dhe zbatuar, faza e tretë është thjesht për të përdorur sistemin e matjes. Faza finale, është rinovimi i sistemit dhe mbyllja e çdo problemi të mundshëm në mënyrë që të mos përsëriten gabimet.

Çdo herë kur strategjia e një organizate apo objektivat e biznesit ndryshojnë, sistemi i matjes duhet të ridizenjohet në përputhje me rrethanat e reja. (shih p.sh. Gueldenberg 1999). Përndryshe ato nuk do të japin më informacione të rëndësishme.

Përsa më sipër matja e rendimentit është një proces i vazhdueshëm dhe dinamik në të cilin së pari ndërtohen masat, bazuar në faktorët strategjike dhe të rëndësishëm të suksesit, e më pas masat përdoren për të ndihmuar në zbatimin e strategjive të planifikuara dhe së fundi, analiza e rezultateve të matjes jep një informacion për formulimet e strategjive të reja. Përkufizimi i mësipërm thekson rëndësinë e matjes së rendimentit në një proces strategjik. Matja e rendimentit, natyrisht ka gjithashtu përdorim operacional, megjithatë, ato mund të shihen si pjesë e fazës së zbatimit të strategjisë.

2.9 Menaxhimi i njohurive në biznes

Menaxhimi i njohurive duket të jetë më tepër një trill menaxherial i ambientit të biznesit të ditëve tona. Akademikët dhe konsulentët e biznesit edhe pse e kanë miratuar konceptin, ka disa mënyra për të përcaktuar dhe për të kuptuar menaxhimin e njohurive. Në shtrirjen e saj më të gjerë, ajo është menaxhimi i kapitalit intelektual të një organizate apo sipërmarrjeje. Në masën

e saj më të ngushtë, ajo është vetëm një sistem apo një mjet për menaxhimin e informacionit dhe njohurive brenda një organizate apo sipërmarrjeje. Përkufizimet ndryshojnë në përputhje me perspektivën nga e cila shihet menaxhimin e njohurive.

Profesorët japonezë Ikujiro *Nonaka* dhe Hirotaka *Takeuchi* në vitin 1995 konsideronin menaxhimin e njohurive si menaxhimin e proceseve dinamike të transformimit dijes (në origjinal: Tacit knowledge 1995, fq.124). Ata thonë se çdo formë e dijes në një sipërmarrje është e menaxhueshme dhe se forma më e lartë e diturisë është njohuria eksplicite pra e qartë. Njohuria e heshtur mund të arrihet nga përvetësimi i njohurive të qarta, d.m.th. nëpërmjet të mësuarit. Konteksti i studimit të profesorëve ishte procesi inovacionit në kompanitë japoneze. Kështu, duke marrë këtë perspektivë, menaxhimin e njohurive është arti i menaxhimit në një mjedis dinamik biznesi. Nocioni i njëjtë është përdorur edhe nga Harryson (2000, fq. 194), i cili thekson se thelbi i menaxhimit të njohurive efektive është të thyej kufizimet e ngurta organizative për të siguruar rrjedhjen e lirë të ideve, informacionit dhe njohurive. Një klasik bashkëkohor në fushën e menaxhimit të njohurive e kapitalit intelektual, Stahle dhe Gronroos (2000), përcakton menaxhimin e njohurive si një grup të mjeteve të përdorura në procesin e menaxhimit të njohurive në sipërmarrje. Një tjetër përkufizim prej tyre në menaxhimin të njohurive jep një përmbajtje të gjerë, të tilla si metodat për menaxhimin e kapitalit njerëzor dhe aktivet e patrupëzuara të një organizate.

Leonard-Barton (1995, fq.11) e koncepton menaxhimin e njohurive, si krijues njohurish dhe shpërndarës i aktiviteteve. Ato përfshijnë aktivitetet në nivelin operacional, importimin e njohurive, implementimin dhe integrimin e njohurive në një sipërmarrje. Me kalimin e kohës, aktivitetet përfshijnë zgjidhjen e problemeve dhe eksperimente. Ky nocion e ka origjinën prej koncepteve të punuara nga profesorët Nonaka dhe Takeuchi.

Në fjalorin e menaxhimit të informacionit, menaxhimi i njohurive është përcaktuar si një koncept i cili përfshin përpjekjet për të maksimizuar efektshmërinë organizative duke krijuar, ndarë dhe ngritur apo krijuar njohuri dhe përvojë nga burime të brendshme dhe të jashtme. Boshyk (2000, fq. 51-52) liston shtatë atributet e menaxhimit të njohurive. Së pari, burimi themelor është njohuria absolute në fushëveprimin bazë. Së dyti, ai ka në shënjestër të

grumbullojë njohuri. Së treti, ajo merret me njohuritë e sotme. Së katërti, ajo synon të menaxhojë, të administrojë dhe mirëmbajë njohuri. Së pesti, ajo e konsideron njohurinë një aset. Së gjashti, ajo është më e lehtë për tu implementuar në organizatat me dije intensive, si për shembull në sipërmarrjet me nivel të lartë kërkimi dhe zhvillimi. Së shtati, ajo përfshin grumbullimin dhe shpërndarjen e njohurive ekzistuese, arsimimit, kopjimit dhe të nxënies duke vepruar. Veprimi në procesin e menaxhimit të njohurive, rrjedhimisht do të sjellë menaxhimin e njohurive eksplicite.

Davenport dhe Marchand (2000, fq.165) sugjerojnë se menaxhimi i dijes është menaxhimi i informacionit, ashtu si kompanitë menaxhojnë një volumin e informatave, të njohurive dhe të dhënave. Thelbi është që të shohin dallimin mes informacionit dhe njohurive. Kjo varet nga natyra e punës e nëse sistemi i menaxhimit të informacionit është i aplikueshëm për menaxhimin e njohurive gjithashtu, pra në qoftë se informacioni përpunohet në një sipërmarrje, atëherë sistemi i menaxhimit të informacionit është i aplikueshëm për menaxhimin e njohurive. Në qoftë se puna ka një natyrë të ndryshme, siç është ajo e kërkimit dhe zhvillimit, menaxhimi i sistemit të informacionit do të ulë efektivitetin si një mjet për menaxhimin e njohurive. Ashtu si dituria është një atribut të njeriut dhe kjo është gjithashtu e varur nga njerëzit që e krijojnë, e përdorin dhe të ndajnë atë, pra, menaxhimi i njohurive është të paktën menaxhimi i njerëzve më shumë sesa menaxhimi i informacionit dhe IT.

Sipas Wah (2000, fq. 308), thelbi i menaxhimit të njohurive në sipërmarrje është për të parandaluar humbjen e burimeve duke kërkuar praktikatat më të mira dhe duke mos ri shpikur drejtimin (apo “timonin”). Objektivat e menaxhimit të njohurive atëherë është së pari të përpiqet për të kapur, ruajtur, rifitojë dhe shpërndajë asetet e prekshme të njohurive, si p.sh. të drejtat e autorit, patentat dhe licencat. Së dyti, për të mbledhur, organizuar dhe shpërndarë njohuritë e paprekshme, p.sh. njohuritë e heshtura, eksplicite dhe informacionin. Dhe së treti, ato janë përdorur për të krijuar një mjedis të mësuarit interaktiv ku njerëzit mbartin dhe ndajnë njohuritë e tyre dhe e aplikojnë atë në mënyrë për të grumbulluar njohuri të reja.

Thierauf (2001, fq. 97) thekson se thelbi i menaxhimit të njohurive është zbulimi i njohurive, organizimi i njohurive dhe shkëmbimi i tyre. Menaxhimi i njohurive është një proces i

vendosur nga një sistem i menaxhimit të njohurive, e cila është projektuar për të përmirësuar efikasitetin e korporatave, duke siguruar një strukturë, mjetet, dhe teknikat për të ripërdorur asetet intelektuale. Për rritjen e rendimentit duke i zbatuar njohuritë, për menaxhimin e njohurive sistemi ka nevojë që të kapi, integrojë dhe shpërndajë funksionet.

Këto përkufizime lënë të kuptohet se menaxhimi i dijes është më shumë se një sistem apo një mjet. Menaxhimi i njohurive është një filozofi menaxhuese, e cila është e perceptueshme në praktikën e organizatave të ndryshme. Menaxhimi i njohurive nuk është mjeti i fundit që zgjidh të gjitha problemet e informacionit dhe transferimit të njohurive. Megjithatë, duke përdorur menaxhimin e njohurive, një efektshmëri më të mirë mund të arrihet me ndërveprimin midis individëve ose grupeve. Për më tepër, që të jetë efikas, menaxhimi i njohurive kërkon ruajtjen e informacionit, i cili është i hapur për anëtarët e organizatës për të kërkuar informacion kritik apo praktik më të mira. Kështu menaxhimi i njohurive është metoda e mësuar për shkëmbimin dhe ndërveprimin e njohurive dhe për më tepër, menaxhimi i njohurive sqaron se cila është mënyra për të vepruar. Përfitimi më i madh i fituar nëpërmjet menaxhimit të njohurive është se ajo nuk do të humbasë asetin më të rëndësishëm për organizatat bashkëkohore, kohën që njerëzit kanë.

Menaxhimi i njohurive është konsideruar si një proces organizativ, e cila është përdorur për të arritur efektshmëri më të mirë në mënyrë që të ndahet sa më me efektivitet njohuria dhe i mësuar organizativ. Mjetet e IT dhe të menaxhimit të njohurive janë gjithashtu të rëndësishme, por ato nuk janë thelbi i menaxhimit të njohurive.

2.10 Inteligjenca në biznes

Akademikët e përcaktojnë inteligjencën e biznesit si një nga aplikimet që mundëson ofrimin aktiv dhe pasiv të informacionit. Të dhënat dhe informacioni janë mbledhur nga një shkallë shumë e gjerë e bazës së të dhënave, duke i siguruar ndërmarrjet dhe menaxherët me përgjigjet e duhura për pyetje dhe misionet kritike. Me fjalë të tjera, qëllimi i inteligjencës së biznesit është që të transformojë të dhënat e papërpunuara në inteligjencë vepruese. Robinson (2000, fq.161) argumenton se rritja e inteligjencës së biznesit buron kryesisht nga kërkesa më

konkurrese për inteligjencë në biznes dhe rritjen e masës së të dhënave elektronike dhe ruajtjes së tyre.

Pikëpamja e Robinson është mbështetur edhe nga Thierauf (2001, fq.10). Thierauf vë në dukje se inteligjenca e biznesit konverton të dhënat e mbledhura, informacionet dhe njohuritë në inteligjencë të vlefshme. Thierauf i konsideron sistemet e inteligjencës së biznesit që të jenë të fundit në sistemet e informacionit. Sistemet e inteligjencës së biznesit janë një ndihmë efektive për vendim-marrësit për të marrë një vështrim të plotë të të gjithë aftësive të veta të kompanisë dhe të mjedisit të jashtëm operacional.

Përkufizimi i Collins (1997, fq. 14) rreth inteligjencës së biznesit, ndryshon pak nga dy prezantimet e më sipërme. Sipas tij, inteligjenca e biznesit është një proces i cili mbështet “biznesin” e vendim-marrjes. Informacioni i kërkuar është grumbulluar në lidhje me konkurrentët, klientët dhe tregjet. Këto të dhëna të papërpunuara janë konvertuar në analiza të sakta dhe të përqendruara. Collins (1997, fq. 19) ka disa objektiva rreth inteligjencës së biznesit. Së pari, duke përdorur inteligjencën e biznesit, një kompani mund shmangë surpriza në identifikimin e mundësive dhe kërcënimeve. Së dyti, inteligjenca e biznesit krijon një bazë për vlerësimin e rendimentit. Së treti, inteligjenca e biznesit ofron më shumë kohë për reagim. Gjithashtu, vendimet operationale dhe taktike, të planifikimit të biznesit dhe formulimit të strategjisë janë përmirësuar nga njohuria më e gjerë e shoqërisë dhe mjedisit të jashtëm.

Qasja e Halliman (2000, fq. 3) për inteligjencën e biznesit është e ndryshme nga ato të paraqitura më lart. Ai sugjeron se inteligjenca e biznesit mund thotë çdo gjë dhe gjithçka që ka të bëjë me përdorimin e informacionit të biznesit. Ai argumenton se inteligjenca e biznesit mund të thotë ndonjë informacion që lehtëson vendim-marrjen dhe menaxhimin e biznesit në të ardhmen. Ai pohon se metoda hulumtimit dhe analizës së materialeve janë të dobishme për çdo kompani të angazhuar në marrjen e inteligjencës së biznesit.

Gjithashtu ai sugjeron se metoda hulumtimit dhe analizës së materialeve është një proces i identifikimit koncepteve në tekstet pa strukturuara në dokumentet e grumbulluara. Me fjalë të

tjera, metoda hulumtimit dhe analizës së materialeve skanon dhe ndihmon në vlerësimin e sasive të mëdha të tekstit të jashtëm të grumbulluar të biznesit.

Për të paraqitur një përkufizim të konsultuar dhe të orientuar drejtë biznesit, është e dobishme që të bëhemi të njohur me përkufizimin e një kompanie finlandeze quajtur Viva Business Intelligence. Ata e përcaktojnë inteligjencën e biznesit si vijon: "Inteligjenca e biznesit është një proces i vazhdueshëm dhe sistematik i prodhimit dhe komunikimit të inteligjencës vepruese në mjedisin e jashtëm të biznesit për të lehtësuar dhe ndihmuar vendim-marrjen proaktive".

Gjithashtu inteligjenca e biznesit është përcaktuar si e ndarë në dy kategori të informacionit të nevojshëm për formulimin e strategjisë së biznesit. Inteligjenca e biznesit është procesi i mbledhjes dhe analizimit të informacionit të brendshëm dhe të jashtëm të biznesit. Informacioni i brendshëm dhe informacioni i jashtëm e përveç kësaj inteligjenca e biznesit është përcaktuar si një proces i cili mbështet vendim-marrjen operationale dhe taktike të biznesit. Proces i përbëhet nga faza në të cilën, për shembull, të dhënat të jashtme dhe të brendshme janë mbledhur dhe transformuar në inteligjencë.

KAPITULLI III

3 STRATEGJIA E KËRKIMIT

3.1 Përkufizimi i analizës kërkimore

Të kuptosh biznesin dhe logjikën apo marrëdhëniet që janë në bazë të ndërlidhjes në kompani është padyshim një nga qëllimet më të rëndësishme të ekonomisë. Ka disa zgjidhje të ndryshme në hulumtimet në fushën e biznesit: ato mund të jenë teorike ose empirike, interpretuese ose pozitiviste, përshkruese ose normative, si dhe kualitative apo kuantitative. Disa nga këto alternativa janë futur në një nivel të përgjithshëm në këtë pjesë.

Studimi i një strategjie kërkimore për tezën është nisur nga premisa se një qasje thjeshtë teorike nuk do të jenë të përshtatshme për tju përgjigjur pyetjeve të kërkimit dhe për të dhënë një pamje të plotë e të mjaftueshme të fenomenit që kam marrë nën studim.

Sipas von Wright (Explanation and understanding, 2004), strategjitë kërkimore janë nxjerrë nga dy paradigma kryesore: interpretuese dhe pozitiviste. Këto dy paradigma janë perceptuar të jetë të kundërta me njëra-tjetrën dhe të vendosura në skaje, ku ajo interpretuese përfaqëson kuptimin subjektiv dhe ai pohuese këndvështrimin e përgjithshëm objektiv. Hulumtimi pozitivist është i bazuar në të vërtetat prej realitetit të jashtëm. Këto të vërteta padyshim duhet të jenë të dukshme dhe të njohura. Kështu, qasja pozitiviste synon shpjegimin e fenomenit dhe paradigma injoron tema që janë të bazuara në krijime, perceptime, apo supozime. Pozitivizmi është tipike në shkencat natyrore. Përveç kësaj, pozitivizmi është i lidhur zakonisht me realizmin, përcaktimin dhe metodat kuantitative kërkimore. Në të kundërt, paradigma interpretuese është e bazuar tërësisht në interpretime subjektive. Von Wright përmend ndërtimin e teorisë përmes të kuptuarit të thellë të fenomeneve si karakteristikë më e rëndësishme e saj. Përveç kësaj, hulumtimet interpretuese mund të ilustrohen si rreth i vazhdueshëm mes asaj që kemi mësuar dhe asaj që është e njohur. Paradigma interpretuese është e lidhur shpesh me vullnetarizmin, aspektin nominal dhe metodat kërkimore cilësore. Të dy paradigmat kanë hasur në kritika, prandaj dhe kombinime të të dyjave janë përdorur shpesh në kërkimin shkencor. Punimi është vendosur drejt përfundimit subjektiv por ai gjithashtu përfshin pjesë që ndodhen më afër një përfundimi objektiv. Disertacioni në tërësinë e tij dhe

shumicën e kapitujve synon të rrisë njohuritë e inteligjencës në biznes nga pikëpamja tërësore dhe për një dialog të mëtejshëm midis materialit empirik dhe atij teorik. Me fjalë të tjera, teza synon të interpretojë dhe shpjegojë fenomenin nën studim sesa të gjejë rregulla dhe përgjithësi. Rrjedhimisht, disertacioni si një e tërë është më afër paradigms kërkimore interpretuese, megjithëse kapitujt në punim përfshijnë në princip metodologjinë kërkimore duke qenë kështu më afër pozitivizmit.

Siç u përmend më parë, ka disa qasje të ndryshme kërkimore në dispozicion në ekonomi e biznes, dhe ato janë të kategorizuar në mënyra të ndryshme. Procesi i përzgjedhjes është i pakufizuar për shembull, nga mjedisi operativ, lloji i problemit që hulumtohet dhe cilësia e materialeve dhe të dhënave në dispozicion. Aaker (2006, fq. 49) specifikon se mënyra në të cilat janë mbledhur të dhënat dhe çfarë lloj rezultati mund të arrihet varet pjesërisht nga qasja e hulumtimit të zgjedhur. Domethënë, ata duhet të specifikojnë se procesi i përzgjedhjes është një nga vendimet më të rëndësishme në kryerjen e projektit kërkimor. Nga ana tjetër, duhet të theksohet se rruga kërkimore e përzgjedhur duhet të kontribuojnë në formulimin e pyetjes kërkimore por, për suksesin e vetë studimit, ajo që është më e domosdoshme në fakt është formulimi i saktë i pyetjes apo pyetjeve hulumtuese. Në çdo rast, zgjedhja e metodës kërkimore çon në përshkrimin e metodave kërkimore të duhura.

Gjatë kërkimeve studimore në ekonomi, qasjet kërkimore përgjithësisht klasifikohen në pesë kategori. Ato ndërtohen mbi *konceptet analitike, kuptimore, veprimet analitike, vendimet orientuese, dhe konstruktive*. Klasifikimi është bazuar në dimensionet e përdorimit - përshkruese ose normative - dhe metodave, teorike apo empirike. Zakonisht, studimet individuale përfshijnë karakteristikat e disa qasjeve që janë më shumë kërkimore sepse kategorizimi i lartpërmendur nuk është plotësisht i qartë. Klasifikimi vepron më shumë si një rekomandim apo udhëzues në mënyrë që një studiues do të kuptojnë dallimet kryesore ndërmjet qasjeve kërkimore dhe sesi lidhen ato me njëra-tjetrën.

Pjesa pasqyruese e tezës është e lidhur me konceptet analitike, e cila do të thotë se hulumtimi është kryesisht teorik dhe përshkrues dhe ka për qëllim të përcaktojë kryesisht konceptet dhe të mund të arrijë të bëjë një rishikim të mundshëm të kornizave ekzistuese teorike, për aq sa mund të zbulohet duke pasur parasysh kushtet e vendit tonë. Kapitujt e ndarë kanë qasjen e tyre, të cilat janë përzgjedhur për të mbështetur objektiva specifike dytësore. Kapitujt 1.6 dhe 1.7 janë më së shumti kërkime mbi kuptimin, ndërsa kapitulli 1.8 është vendosur kryesisht në

kërkimin konceptual. Meqenëse qasjet kërkimore të studimit mund të klasifikohen afërsisht në tre kategori –*konceptet analitike, kuptimore, dhe veprimtaria analitike* këto kërkime janë shpjeguar shkurtimisht, përveç kërkimit konceptual, i cili është trajtuar në seksionin vijues të këtij kapitulli.

Metoda kuptimore është e lidhur ngushtë me traditën pozitiviste të kërkimeve shkencore. Hulumtimi kuptimor është kryesisht përshkrues dhe të dhënat empirike janë mbledhur me anë të shembujve në një aspekt të gjerë kërkimor. Qëllimi kryesor është gjetja e marrëdhënieve rastësore dhe trendet në botën reale të biznesit dhe shpjegimin e arsyeve mbi këto marrëdhënie. Gjetjet janë verifikuar nga ana e probabilitetit nëpërmjet analizave statistikore në SPSS. Metoda e konsideron këtë si realitet objektiv, të vëzhgueshëm dhe të pavarur nga studiuesit. Në praktikë, shpesh hulumtim kuptimor do të thotë studime nëpërmjet anketave e pyetësorëve. Meqenëse ndërtimi i pyetësorit dhe formimi i hipotezave duhet të bëhet përmes teorive ekzistuese të fushës, hulumtimi konceptual përbën një pjesë kritike të kërkimit kuptimor. Dobësia e metodës kuptimore është te përgjithësimi apo mesatarja e rezultateve, të cilat bazuar në doktrinat kërkimore nuk kanë aftësinë për dhënë një reagim të mundshëm apo për të dhënë vlerësime specifike.

Është tipike që në metodat e hulumtimit, objekti i hulumtimit dhe studiuesi janë të lidhur ngushtë me njëri-tjetrin. Veprimtaria e hulumtimit është e bazuar në bërjen e vëzhgimeve në lidhje me objektin e kërkimit, dhe kështu një studiues nuk është një vëzhgues i pavarur por një pjesëmarrës aktiv në proces, dhe se procesi i ndryshimit bëhet në fakt fokusi i kërkimit. Ishida (2009) përcakton një studiues si ndihmues në procesin e ndryshimit organizativ apo një agjent ndryshimi. Roli i studiuesve në interpretimin dhe në të kuptuarin e mjedisit kërkimor dhe rezultatit nuk mund të theksohen shumë fort. Sipas Benbasat dhe Westbrook (1995, fq. 18), rezultatet e hulumtimit me metodën e veprimit duhet të jenë të vlefshme për praktikuesit dhe të zbatueshme për çështje e pa strukturuara ose integruese, por edhe të kontribuojnë në teori dhe për zhvillimin e sistemit e koncepteve. Coughlan dhe Coughlan (2002, fq. 230) përcaktojnë se qëllimi i hulumtimit me metodën e veprimit është për të ndërmarrë veprime dhe për të krijuar njohuri apo teori në lidhje me veprimin në fjalë. Kështu, hulumtimi me metodën e veprimit ka objektiva të dyfishtë: të kontribuojnë në adresimin e nevojave të klientëve dhe në interesat e komunitetit akademike-shkencore. Megjithatë, metoda e kërkimit me anë të veprimit ka shumë pika të dobëta. Një nga dobësitë potenciale është mungesa e objektivitetit kur kërkuesi ka një përfshirje intensive në procesin e kërkimit. Gjithashtu, problemi i përgjithësimi

lind nga thelbi i kërkimit. Shpesh, ka vetëm pak objekte kërkimore që studiohen dhe analizat janë të bazuara në interpretime subjektive të studiuesit. Për shkak të kësaj, përdorimi i metodave sasiore nuk është i mundur dhe verifikimi i rezultateve është një nga problemet kryesore në këtë formë kërkimore.

Ndarja e kërkimit, në cilësor dhe sasior, është e zakonshme dhe nëse kujtojmë se në praktikë ajo është pothuajse e pamundur për të gjetur ndonjë hulumtim që është thjesht sasior apo thjesht cilësor. Stainback dhe Stainback (1988, fq. 8) theksojnë se dallimi kryesor qëndron në qëllimet. Kërkimi sasior synon të bëjë deklaratat që janë parashikuese, ndërsa objektivi i kërkimit cilësor është për të kuptuar fenomenet. Në kërkimet sasiore, argumentet mbështeten mbi numrat dhe lidhjet statistikore midis numrave. Të dhënat kërkimore janë mbledhur përmes pyetësorëve dhe mund të analizohet me mjete statistikore. Në ndryshim, kërkimi cilësor është i bazuar në interpretimin e materialit verbal apo vizual kërkimor, të tilla si intervistat. Ky punim nuk ka të bëjë me testimin e ndonjë hipoteze të veçantë, por ajo synon të prodhojë njohuri të reja përmes një kombinimi midis të dhënave sasiore dhe cilësore. Me fjalë të tjera, të dy të dhënat si cilësore ashtu edhe sasiore janë përdorur në t'ju përgjigjur pyetjeve kërkimore. Në përgjithësi, teza përfshin më shumë aspekte cilësore sesa sasiore për shkak të problematikës së hasur në grumbullimin e të dhënave të biznesi, por të dyja qasjet kanë vendin e tyre në kapitujt e trajtuar në disertacion.

Për të përfunduar, punimi ka për qëllim ta studiojë çështjen kërkimore nga drejtime të ndryshme duke mbledhur të dhëna kërkimore nga burime të ndryshme informacioni. Kjo lloj metodë kërkimore mund të quhet trekëndore pasi ajo rrit vlefshmërinë e kërkimit dhe mund të kryhet në lidhje me: burimet e të dhënave, metodat, kërkimet dhe teoritë (Yin 1994, fq. 92). Përveç kësaj, përzgjedhjet janë bazuar nga nevoja për studime teorike dhe praktike në fushën e kërkimit të inteligjencës në biznes. Pa analiza empirike, rezultatet nuk do të kenë shumë rëndësi ose nuk do të kontribuojnë shumë për këtë diskutim.

3.2 Metodatat e kërkimit shkencor dhe të dhënat

Si në çdo kërkim shkencor ka disa kufizime të pashmangshme në zgjedhjen e metodës kërkimore dhe pengesat vijnë si rezultat i saj. Për shembull problemi i disponueshmërisë së materialeve kërkimore, problemet e grumbullimit të të dhënave primare dhe karakteristikave

të studimit mund ta vështirësojnë punimin dhe suksesin e tij. Përzgjedhja e metodës së hulumtimit gjithashtu mund të mbështetet në hulumtimet e më përparshme të bëra në fushën mbi të cilën zhvillohet studimi dhe në natyrën e pyetjeve kërkimore. Gjithsesi me gjithë kërkimet e kryera, analiza të ngjashme janë kryer por vetëm përse i përket aspektit të implementimit praktik të një aplikacioni apo platforme IB sesa analiza të mirëfillta të efekteve të inteligjencës në biznes në sipërmarrje. Meqenëse teza përmban disa nën çështje të veçanta, secila prej tyre përfshin diskutimin teorik dhe përmbledhjen e literaturës duke u përqendruar në problemin kërkimor. Siç përmendet dhe ilustron në seksionin 1.5, metoda kërkimore e përdorur është zgjedhur për të mbështetur objektivat specifike të kërimit. Në mënyrë që të përmbushen sfidat e pyetjeve kërkimore, janë përdorur disa burime në mbledhjen e të dhënave empirike: anketime, intervista, vëzhgimi i drejtpërdrejtë, vëzhgim pjesëmarrës dhe dokumentacioni. Më poshtë është paraqitur metoda e hulumtimit primar të përdorur dhe të dhënat e përmbledhura.

3.3 Analiza konceptuale

Qëllimi i përgjithshëm i analizës dhe kërimit të koncepteve mbi inteligjencën në biznes është që të ndërtojë dhe të zhvillojë fillimisht disa korniza konceptuale. Kornizat konceptuale janë të nevojshme për shembull për të përshkruar fenomene të reja apo për të kryer kategorizimin dhe organizimin e informacionit.

Sipas William Emory (Business Research Methods, 1985, fq. 24), përshkrimi apo klasifikimi i koncepteve është i vështirë për shkak se nuk është e lehtë për të zhvilluar koncepte që janë lehtësisht të arritshme e të dallueshme edhe nga të tjerët. Analiza e saktë dhe përkufizimi janë të nevojshme përpara se një fenomen do të mund ta përcaktojë, apo do të duam ta masim. Prandaj, konceptet e përcaktuara saktësisht janë një pikë fillimi të nevojshme për kërkimin shkencor në mënyrë që ai të jetë i suksesshëm. Megjithatë duhet theksuar se, në jetën e përditshme, kriteret për përcaktimin e koncepteve në termat e formës dhe prezantimi i tyre nuk janë aq ekzakte sa në shkencë. Gjithsesi, Emory e përkufizon një koncept si një përkufizim abstrakt, i përgjithshëm dhe kompakt i një fenomeni. Një përkufizim më i saktë është ofruar nga M.Saunders (Research Methods for Business Students, 2003). Ai thekson se konceptet janë riprodhim i nivelit të menduarit të paraqitura në formë gjuhësore nëpërmjet termave apo simboleve të tjera të lidhura me një botë imagjinare apo një bote objektive. Sipas tij, konceptet

kështu përshkruajnë “kompozimet” e imazheve mendore dhe e bashkëngjisin kuptimin e tyre te përmbajtja. Në kërkimet konceptuale, kuadri konceptual i zhvilluar mund të jetë përgjithësisht i ri ose një përmirësim i versioneve të mëparshme të koncepteve. Përgjithësisht, metodat e përdorura në hulumtimet konceptuale janë mendime dhe krahasime analitike të literaturës ekzistuese dhe njohurive. Saunders i përkufizon kërkimet konceptuale kryesisht teorike, edhe në qoftë se konceptet e reja të zhvilluara janë të lidhura me gjetjet empirike. Për shembull, ai thekson se një pjesë analitike-konceptuale është e përfshirë në të gjitha projektet e kërkimit, por analiza konceptuale mund të përdoret si një qasje e pavarur e gjithashtu hulumtuese.

Faza e parë në analizën konceptuale është e ajo e përcaktimit të problemit dhe qëllimi i përdorimit të koncepteve. Zhvillimi i koncepteve kërkon kryerjen e analizave të brendshme dhe të jashtme të tyre. Saunders thekson se analiza e jashtme i referohet ndarjes së koncepte nga konceptet e ngjashme (dmth. filtrimi) te identifikimi i atyre me nivel të lartë, ndërsa analiza e brendshme përfshin ekzaminimin përmbajtjes së koncepteve. Përveç kësaj, analiza e brendshme i referohet marrjes parasysh të shumëllojshmërisë së pikëpamjeve të lidhura me to. Së fundi, konceptet tashmë të përcaktuara janë sugjeruar si një produkt i analizës. Duhet të theksojmë se koncepte të reja, qartësia dhe suksesi i tyre duhet të vlerësohet e të analizohen përherë me syrin kritik - për shembull, zbatimi i tyre në mjedise dhe raste të ndryshme. Megjithatë, verifikimi mund të jetë i ndërlikuar për të kryer, sepse konceptet janë zhvilluar shpesh për një studim e qëllim specifik. Shpesh herë, verifikimi i plotë mund të bëhet vetëm përmes argumentimit të saktë dhe arsyetimit në një kohë të dytë pas këtij studimi. Për shkak të kësaj, rezultatet e konceptit të ndërtuar në këtë disertacion mund të perceptohen si hipoteza derisa ato të vërtetohen me sukses, plotësisht.

Literatura dhe kërkimet konceptuale janë kryer në pjesët teorike të disertacionit për të gjetur themelet bazë teorike në lidhje me secilën çështjet kërkimore. Pjesa e parë e disertacionit është bazuar kryesisht në analizën konceptuale. Një kornizë teorike është paraqitur në këto kapituj duke analizuar fushën e menaxhimit të informacionit të biznesit, përkufizimet kryesore të inteligjencës në biznes, dhe, sesi lidhet inteligjenca në biznes me konceptet e tjera të inteligjencës dhe informacionit intensiv në aktivitetet menaxheriale. Seksionet e para janë bazuar vetëm në një rishikim të literaturës dhe analizës konceptuale për shkak se qëllimi i tyre është që të analizojë dhe të përcaktojë konceptet e ndryshme që pjesërisht mbivendosen me njëra-tjetrën si dhe standardet e matjes të përdorura në kontekstin e inteligjencës në biznes.

Për shkak se disa artikuj akademike kërkimore kanë adresuar tashmë matjen e inteligjencës në biznes (psh. Marin 2004), autorët kanë për qëllim që të gjenerojnë një rishikim të plotë të temës, si dhe përshkrimet e matjeve të ndryshme që janë të zbatueshme në praktikë. Gjithashtu, përfshirja e literaturës mbi matjen e performancës së biznesit dha njohuri të reja mbi çështjen. Temat e hulumtimit janë ekzaminuar duke përdorur një rishikim të literaturës dhe analizave konceptuale. Literatura mbulon botime të përfshira në fushën e inteligjencës në biznes, veçanërisht në lidhje me matjen e inteligjencës në biznes, por gjithashtu edhe në matjen e performancës të biznesit. Në bazë të literaturës dhe të analizës së kryer janë ilustruar kuadri konceptual për matjen e inteligjencës në biznes por edhe propozimet lidhur me parametrat e inteligjencës në biznes dhe praktikave të matjes së saj.

▪ Sondazhi

Termi "sondazh" apo studim, zakonisht i referohet pyetësorit, intervistës, dhe metodave të vëzhgimit. Në të gjitha këto metoda për shembull, të dhënat janë mbledhur në një mënyrë të standardizuar dhe popullata e synuar formon një mostër të një popullsie të caktuar bazë. Sondazhet japin më të mirën e tyre në prodhimin informacionit në lidhje me qëndrimet, vlerat dhe mendimet e personave individual brenda të njëjtit sistem. Me fjalë të tjera, sondazhet janë të zbatueshme për problemet e përcaktuara qartë. Sipas Kramer (1993, fq. 78), qëllimet kryesore për anketat janë eksplorimi, përshkrimi dhe shpjegimi. Ai i përkufizon sondazhet me pyetësor si një mjet të prodhimit të të dhënave që është përdorur zakonisht në disa raste nga biznesit, sepse ato mund të përdoret për të krijuar hulumtime objektive dhe shkencore të cilat mund të testohen gjithashtu për besueshmërinë e tyre dhe mund të përsëriten me lehtësi. Pyetësorët mund të përdoret si një pjesë mbështetëse e analizës sasiore dhe cilësore. Megjithatë, ato janë të lidhura kryesisht me metodat sasiore, sepse një pyetësor i standardizuar mund të analizohet vetëm me metoda statistikore. Zakonisht numërohen disa metoda anketimi me pyetësorë të cilat janë:

- të administruara personalisht (pra të drejtpërdrejta)
- me telefon ose,
- me postë

Ka disa avantazhe që sjell përdorimi i një pyetësori dhe ajo është efikasiteti i metodës. Një popullsi mjaft të gjerë mund të mbulohet me një gamë mjaft të gjerë pyetjesh, në një shkallë kohore relativisht të shkurtër vetëm nëpërmjet anketimit. Kostoja e përgjithshme varet nga

metoda e kërkimit primar. Intervistat personale, por edhe ato gjysmë-personale nëpërmjet telefonit, janë më të shtrenjta sesa qasjet jo-personale që përfshijnë email-in, postën, apo një pyetësor i ndërtuar në një faqe interneti nëse analiza dhe popullata është shumë e gjerë.

Në këtë rast numri i përgjigjeve është më i shpejtë dhe më efektiv për shkak të përgjigjeve të kodifikuara paraprakisht. Megjithatë, ka disa anë negative në lidhje me intervistat jo-personale. Për shembull, një studiues nuk mund të respektojë reagimet jo verbale të të anketuarve dhe nuk ekziston mundësia për të ri shpjeguar pyetjet të intervistuarit. Keqkuptimet nëse pyetjet janë tepër komplekse do të jetë e vështirë për tu kontrolluar, veçanërisht në format e anketimit me e-mail dhe me bazë në internet.

Rrjedhimisht është e rëndësishme që të provohet një pyetësor draft me njerëz që kanë njohuri rreth temës kërkimore, por edhe persona të tjerë paraprakisht.

Në lidhje me zhvillimin e pyetësorit u patën parasysh katër aspekte si vijon:

- përzgjedhja e kompanive për t'u studiuar
- ndërtimi i pyetjeve
- vlerësimin e pyetjeve
- paraqitja e pyetësorit

Pyetjet u kategorizuan në pyetje të pa strukturuara, strukturuara dhe gjysëm të strukturuara. Pyetjet e strukturuara janë quajtur, pyetje formale, sepse ato kanë të paracaktuar alternativën e përgjigjes rrjedhimisht përgjigjet janë të mbyllura. Nga ana tjetër për shkak të kësaj, është e lehtë për ti përkthyer zgjedhjet e përcaktuara në shkallë, në numra për ti analizuar përgjigjet më pas me metoda statistikore. Pyetjet e pa strukturuara janë të hapura dhe në këtë mënyrë disi më të vështira për të analizuar. Përgjigjet e hapura kërkuar një interpretim cilësor.

Studimi u bazuar në dy sondazhe të kryera në disa nga kompanitë më të mëdha në vend, në vitin 2012 dhe 2013. Për shkak të madhësisë shumë të vogël të tregut dhe burimeve të kufizuara për intervista, objektivi i anketave ishte i kufizuar në 18 kompanitë më të mëdha për nga shitjet në katër sektorët kryesorë në vend. Kompanitë e synuara përfaqësojnë sektorët më të zhvilluar në vend por edhe një përfaqësim cilësor të tregut. Anketimet janë kryer për të mbledhur të dhëna kryesisht përshkruese mbi gjendjen mbizotëruese të inteligjencës në biznes në këto kompani apo institucione. Intervistat personale por edhe telefonike janë përdorur si metodë e

mbledhjes së të dhënave primare, për arsye kufizimit të aksesit, lëvizjes, të distancës, orareve dhe numrit të të anketuarve.

Në të dyja anketimet, janë intervistuar individët përgjegjës për inteligjencën në biznes në kompanitë e synuara. Shumica e të intervistuarve përfaqësojnë nivelin e mesëm të menaxhimit, por ka pasur edhe raste kur të anketuarit i përkisnin nivelit të lartë të menaxhimit. Pozicionet e punës të të anketuarve ndryshonin relativisht shumë, sepse ato reflektonin pozicionin dhe fokusin e aktiviteteve të inteligjencës në çdo kompani. Të intervistuarve iu është dërguar paraprakisht pyetësi me e-mail para intervistës për të mundësuar diskutimin dhe për ta fokusuar e vazhduar atë më mirë. Gjatë intervistave në disa raste janë parë edhe shembuj konkret. Për të gjeneruar diskutim të lirë dhe të hapur, të intervistuarve u është premtuar anonimati.

Studimi i vitit 2013 pati 18 kompani pjesëmarrëse me 46 pyetësorë, dhe shkalla e përgjigjes ishte 92 për qind. Tre kompani nuk pranuan të përgjigjeshin për shkak të sekretit tregtar ose mungesës së disponibilitetit. Në vitin 2012, numri i përgjigjeve të dobishme ishte 41, për një normë përgjigje 82 për qind. Tetë kompani nuk pranuan të përgjigjeshin në sondazh. Arsyeja kryesore për refuzimin e kësaj kohe ishte mungesa e kohës. Për të dy sondazhet, të anketuarit janë kategorizuar në katër grupe sipas linjës së biznesit: Bankar, Telekomunikacion, tregti dhe shërbime dhe kompani të shërbimeve publike.

Në të dy anketat, pyetësi kishte tre seksione: 1) përcaktimi i inteligjencës në biznes, 2) organizimin e inteligjencës në biznes, dhe 3) opinioni rreth parashikimit të ardhshëm të inteligjencës në biznes.

Në vitin 2012, ka pasur 16 pyetje, ndërsa në 2013 sondazhi kishte 19 pyetje. Pyetjet janë nxjerrë në mënyrë që të zbardhnin pyetjet kërkimore i bazuar disi në kuadrin teorik. Përveç kësaj, pyetësi i vitit 2013 u bazuar në anketën e vitit 2012 për të siguruar krahasueshmërinë e rezultateve. Në vitin 2013, disa modifikime të vogla janë bërë mbi bazën e të metave të perceptuara në pyetësin e parë.

Pyetjet në të dy sondazhet ishin kryesisht pyetje me zgjedhje të shumëfishta dhe të mbyllura, por ka pasur edhe disa pyetje të hapura. Përgjigjet në pyetjet e mbyllura janë dhënë në shkallë nominale. Për disa nga pyetjet e mbyllura, të anketuarit gjithashtu janë pyetur më pas për të përpunuar përgjigjet e tyre. Përsa i përket intervistave ato janë grumbulluar me shënime.

Përgjigjet janë analizuar dhe interpretuar me metoda sasiore dhe cilësore. Analiza e përgjigjeve të anketës është pasqyruar në seksionin e ardhshëm të këtij kapitulli. Në bazë të rezultateve të anketës, janë identifikuar çështjet kryesore kërkimore.

▪ Rasti studimor

Një rast studimor konsiderohet nga literatura si një strategji e përshtatshme kërkimore ose për raste të pa trajtuara apo të reja ose për raste komplekse. Kërkimet lejojnë përdorimin e metodave të grumbullimit të të dhënave të shumta – si p.sh., intervistat, dokumentacionet dhe pyetësorët. Kështu, një rast studimor është gjithashtu një strategji e përshtatshme kërkimore kur baza ekzistuese e teorisë nuk është e plotë ose kur problemi i studimit është shumë i komplikuar për tu shqyrtuar jashtë mjedisit të tij natyror. Kërkimi mund të bazohet si në rastet e kërkimit unik apo ashtu edhe ato të shumëfishta dhe të dhënat mund të jenë cilësore apo sasiore, ose të kombinuara. Në rastin kur përdoret rasti studimor i vetëm (apo unik) mund të fitohet një kuptim të thellë të temës kërkimore, ndërsa përdorimi i rasteve të shumta kontribuon në të kuptuarit më të gjerë të fenomeneve nën studim dhe jep rezultate më përgjithësuese. Në këtë punim rasti studimor i vetëm u zgjodh për të prodhuar të dhëna empirike në lidhje me temën kërkimore. Një nga faktorët në përzgjedhjen e tij ishte se një rast i vetëm studimi ofron një pasqyrë të vlefshëm dhe të thellë të temës kërkimore për kompanitë apo kompaninë e marrë në konsideratë. Përzgjedhja e rastit është diskutuar më në detaje në seksionin 1.5. Qëllimi i është që të mund të integrohet procesi i inteligjencës në biznes me procesin e menaxhimit strategjik në kompaninë e marrë si shembull. Përveç vëzhgimit nëpërmjet pjesëmarrjes, të dhënat empirike janë mbledhur nëpërmjet intervistave të papërcaktuara dhe të dokumentuara, nga raportet e brendshme, materialet e punës dhe prezantimet e kompanisë. Struktura e propozuar për procesin strategjik të inteligjencës në biznes për kompaninë e rastit studimor u sugjerua në bazë të të dhënave empirike. Gjetjet nga rasti studimor janë mbështetur duke bërë krahasimin mes përvojave empirike të marra nga studimi i kompanisë së rastit dhe rezultatet e rishikimit të literaturës.

▪ Intervistat

Intervistimi i punonjësve apo menaxherëve të kompanive të përzgjedhura për tu studiuar është bërë me anë të pyetjeve të dërguara paraprakisht dhe marrjes së përgjigjeve me gojë. Në të shumtën e rasteve, intervistat kanë qenë individuale, por ndonjëherë është kryer edhe intervista në grup (si në rastin e një fokus grupi). Ishida (2009) thekson që intervistat shpesh intervistat e

personalizuara prodhojnë të dhëna të ndryshme nga intervistat në grup për pasojë duhet të bëhet me këtë rast edhe interpretimi i rezultateve nëse numri i tyre është i madh. Ai thekson se intervistat duhet të përdoren për të dhënë një pasqyrë më të thellë në fushën e kërkimit. Mbi të gjitha, kërkimi nëpërmjet intervistave është më i përshtatshëm në rast kur fenomeni nën studim është relativisht kompleks. Ishida (2009) thotë gjithashtu se materiali i marrë është gjithashtu një formë intervistimi ashtu siç mund një studiues të "intervistojë" literaturën në një bibliotekë universiteti.

Rezultatet e një interviste të strukturuar janë raportuar sipas një pyetësoi të strukturuar, ndërkohë që intervistat e lira në vetvete janë kryer të njëjtën mënyrë si intervistat në përgjithësi të lira. Kjo sepse intervistat e strukturuar janë të kufizuara për t'iu përgjigjur pyetjeve të paracaktuara e pasqyrojnë konceptet dhe pikëpamjet e zgjedhura nga studiuesi. Ndërkohë që një intervistë tematike është e ndërtuar si një lloj diskutimi. Kjo lloj interviste tematike është intervistë gjysmë e strukturuar e cila fokusohet në tema të përbashkëta dhe nuk kanë pyetje të paracaktuara. Përgjigjet e një interviste tematike janë të hapura, por tema për diskutim padyshim është e paracaktuar. Një intervistues mund të ndryshojë formën e intervistës dhe madje mund të shtojë ose të heq disa tema të gjatë intervistimit. Një dobësi e kësaj forme të intervistës tematike sipas literaturës është se ajo është shumë kërkuese për një të intervistuar pasi ai ka një rol aktiv dhe përgjigjet duhet të kenë kuptim të mjaftueshëm me çështjen e kërkimit (Ishida, 2009).

Siç u diskutua më lart, të dhënat empirike u mbledhën duke përdorur intervista për të siguruar një kuptim të gjerë të situatës mbizotëruese të inteligjencës në biznes në disa nga kompanitë më të mëdha në vend. Studimi mori formën e intervistave me tema gjysmë të strukturuar të kryera nga fundi i vitit 2013 me përfaqësues të zgjedhur të kompanisë së marrë në studim. Të dhënat empirike janë mbledhur në mënyrë që të krijohet një proces i inteligjencës dhe të drejtohet fluksi i të dhënave/informacionit në kompani. Edhe pse të anketuarit janë intervistuar individualisht, çdo intervistë është adresuar me të njëjtat çështje për diskutim në formën e pyetjeve të hapura që mbulojnë çështjet e përcaktuara paraprakisht. Megjithatë, rendi i pyetjeve dhe niveli i detajeve ishte i ndryshëm midis të anketuarve. Të intervistuarit u përzgjedhën në bashkëpunim me kompaninë me qëllimin e përzgjedhjes së njerëzve të cilët kishin një rol kyç në vendim-marrjen strategjike në kompani. Intervistat nuk janë hedhur në një përmbledhje për shkak të kohëzgjatjes dhe numrin të të anketuarve. Gjetjet nga intervistat tematike janë analizuar me metodat e analizës cilësore.

3.4 Analiza e të dhënave për përgjigjet e anketës

Kompanitë e përzgjedhura për analizë nëpërmjet anketimit ishin 18 nga kompanitë më të mëdha shqiptare në katër sektorë kryesore të ekonomisë. Kompanitë e studiuara ndahen në tre grupe për nga linja e biznesit: bankare, telekomunikacion, tregti dhe shërbime, si dhe dy kompani që i përkasin sektorit publik. Tabela e mëposhtme paraqet shpërndarjet e frekuencave për të gjitha kompanitë sipas sektorit.

Sektori	Numri i kompanive	Frekuenca
Institucione bankare	8	44%
Telekomunikacion	4	22%
Tregëti dhe shërbim	4	22%
Shërbime publike	2	11%

Tabela 1. Shpërndarjet e frekuencave të kompanive nën studim sipas sektorit.

Paketa statistikore SPSS është përdorur për të siguruar statistikën përshkuese për ndryshoret e përdorura në anketa. Përpara fazës së testimit, të dhënat e kërimit janë konsideruar edhe një herë dhe disa informacione të paqarta janë korrigjuar apo të eliminuar nga grupi i të dhënave. Trupi i testeve të konsideruara u ngushtua për shkak të variablave nominalë të të dhënave të kërimit. Lloji i të dhënave kërkimore nuk e lejoi përdorimin e testeve të zakonshme për të vërtetuar barazinë apo jo të grupit pra nëse të dy grupet e të dhënave janë dukshëm të ndryshme nga njëra-tjetra. Ajo mund të përdorej vetëm nëse vlera e shpërndarjes është e njohur. Tabela 2 ofron një përmbledhje të përgjigjeve të testuara.

	Rastet					
	Te vlefshme		Mungojne		Totali	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Aktivitetet sistematike të inteligjencës	87	100%	0	0%	87	100%
Emri i veprimtarive të shërbimit të fshehtë	76	87%	11	12.6%	87	100%
Përdoret nga menaxhimi i lartë	74	85%	13	14.9%	87	100%
Përdoret nga menaxhimi i mesëm	65	75%	22	25.3%	87	100%
Përdoret nga ekspertë	65	75%	22	25.3%	87	100%
Përdoret nga punonjës të tjerë	44	51%	43	49.4%	87	100%
Investimet në vitet e ardhshme do të rritet në mënyrë të konsiderueshme	86	98.9%	1	1%	87	100%
Investimet në vitet e ardhshme do të rritet në mënyrë të moderuar	86	98.9%	1	1%	87	100%
Investimet në vitet e ardhshme do të mbetet njëlloj	86	98.9%	1	1%	87	100%
Investimet në vitet e ardhshme do të ulet në mënyrë të moderuar	86	98.9%	1	1%	87	100%
Investimet në vitet e ardhshme do të ulet në mënyrë të konsiderueshme	86	98.9%	1	1%	87	100%

Tabela2. Përmbledhje e të dhënave kërkimore të testuara.

Të dhënat për llojet e shkallës nominale të pyetjeve dhe rëndësia e tyre statistikore u kontrollua me testin Pearson Chi-Square (χ^2). Testi χ^2 mund të përdoret për të krahasuar dy variabla dhe frekuencat e tyre me frekuencat e pritura, në mënyrë që të përcaktohet nëse ka dallime të caktuara në variabëlën e varur e që mund të shpjegohen me anë të karakteristikave të një variabli të ndryshëm të pavarur. Variabli i pavarur në këtë testim ishte viti i anketimit dhe variablat e varur ishin aktivitetet e ndryshme të inteligjencës në biznes në kompanitë e synuara.

Në testin χ^2 , rezultatet janë vlerësuar duke iu referuar një shpërndarje statistikore Pearson Chi-Square. Testi është krahasuar me shpërndarjen chi-square me shkallën e lirisë $(k-1) * (r-1)$, ku k = numri i kolonave dhe r = numri i rreshtave. Në dizertacion, masa e lirisë është 1. Teknikisht, vlera chi-square llogaritet duke gjetur dallimin mes çdo frekuence të vërejtur dhe teorike, dhe duke ndarë secilën nga to me frekuencën teorike, për të marrë shumën e rezultateve. Vlera llogaritet si më poshtë:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(V_{ij} - P_{ij})^2}{P_{ij}}$$

ku V_{ij} = është frekuenca e vëzhguar, P_{ij} = është frekuenca e pritur e mbrojtur hipoteza nga nul, R = është numri i rreshtave, dhe K = është numri i kolonave. Niveli i rëndësisë së testeve në disertacion është zgjedhur të jetë 5%. Tabela 3 jep rezultatet e testit χ^2 për mënyrën se si është parë veprimtaria sistematike e inteligjencës. Rezultatet tregojnë se duket se ka një dallim të rëndësishëm statistikor ($p \leq 0.05$) në mes të përdorimit sistematik të veprimtarive të inteligjencës në biznes vitin 2012 dhe në fund të vitit 2013.

			Aktivitetet e inteligjencës në biznes		
			Po	Jo	Totali
Viti i pyetësorit	2012	Nr.	37	9	46
		%	80.4%	19.6%	100.00%
	2013	Nr.	39	2	41
		%	95.1%	4.9%	100.00%
Totali		Nr.	76	11	87
		%	87.4%	12.6%	100.00%

Crosstab

	Vlera	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Chi-Square	4,234	1	,040		
Korrigjimi i vazhdimësisë	3,008	1	,083		
Likelihood Ratio	4,583	1	,032		
Testi Fisher				,054	,039
Linear-by-Linear	4,185	1	,041		
Numri i rasteve	87				

Chi square test

		Vlera	Asymp.Std.Error	Approx. T	Approx. Sig.
nominal by nominal	Phi	-,221			,040
	Cramer's V	,221			,040
	Contingency Coefficient	,215			,040
Numri i rasteve të vlef.		87			

*Matja simetrike**Tabela 3. Rezultatet e kryerjes së testit χ^2 për aktivitetet sistematike të inteligjencës*

Testi χ^2 është kryer me të dhënat kërkimore të paraqitura në tabelën 2. Nga të dhënat e testit të paraqitura në tabelat 4, 5, dhe 6, duket se ka një dallim të rëndësishëm statistikor ($p \leq 0.05$) ndërmjet normës së shfrytëzimit nga menaxhimi të mesëm, ekspertëve dhe punonjësve të tjerë në vitin 2012 dhe 2013. Pjesa tjetër e rezultateve të testit tregojnë dallim të rëndësishëm statistikor ($p > 0.05$) në mes të dhënave kërkimore 2012 dhe 2013.

			Aktivitetet e inteligjencës në biznes		
			Po	Jo	Totali
Viti i pyetësorit	2012	Nr.	26	11	37
		%	70.3%	29.7%	100.00%
	2013	Nr.	39	0	39
		%	100.0%	0.0%	100.00%
Totali		Nr.	65	11	76
		%	85.5%	14.5%	100.00%

Crosstab

	Vlera	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Chi-Square	13,557	1	,000		
Korrigjimi i vazhdimësisë	11,261	1	,001		
Likelihood Ratio	17,814	1	,000		
Testi Fisher				,000	,000
Linear-by-Linear	13,378	1	,000		
Numri i rasteve	76				

Testi Pearson Chi square

		Vlera	Asymp.Std.Error	Approx. T	Approx. Sig.
nominal by nominal	Phi	-,422			,000
	Cramer's V	,422			,000
	Contingency Coefficient	,389			,000
Numri i rasteve të vlef.		76			

Matja simetrike

Tabelat4. Rezultatet e kryerjes së testit χ^2 Pearson për shfrytëzimin e menaxhimit të mesëm në përdorimin e aktiviteteve të inteligjencës

			Aktivitetet e inteligjencës në biznes		
			Po	Jo	Totali
Viti i pyetësorit	2012	Nr.	26	11	37
		%	70.3%	29.7%	100.00%
	2013	Nr.	39	0	39
		%	100.0%	0.0%	100.00%
Totali		Nr.	65	11	76
		%	85.5%	14.5%	100.00%

Crosstab

	Vlera	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Chi-Square	13,557	1	,000		
Korrigjimi i vazhdimësisë	11,261	1	,001		
Likelihood Ratio	17,814	1	,000		
Testi Fisher				,000	,000
Linear-by-Linear	13,378	1	,000		
Numri i rasteve	76				

Testi Pearson Chi square

		Vlera	Asymp.Std.Error	Approx. T	Approx. Sig.
nominal by nominal	Phi	-,422			,000
	Cramer's V	,422			,000
	Contingency Coefficient	,389			,000
Numri i rasteve të vlef.		76			

Matja simetrike

Tabelat 5. Rezultatet e kryerjes së testit χ^2 Pearson për shfrytëzimin e ekspertëve në përdorimin e aktiviteteve të inteligjencës

			Aktivitetet e inteligjencës në biznes		
			Po	Jo	Totali
Viti i pyetësorit	2012	Nr.	5	0	5
		%	100.0%	29.7%	129.70%
	2013	Nr.	16	23	39
		%	41.0%	0.0%	41.00%
Totali		Nr.	21	23	44
		%	47.7%	52.3%	100.00%

Crosstab

	Vlera	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Chi-Square	6,838	1	,009		
Korrigjimi i vazhdimësisë	5,558	1	,018		
Likelihood Ratio	7,129	1	,008		
Testi Fisher				,011	,008
Linear-by-Linear	6,747	1	,009		
Numri i rasteve	75				

Testi Pearson Chi square

		Vlera	Asymp.Std.Error	Approx. T	Approx. Sig.
nominal by nominal	Phi	-,302			,009
	Cramer's V	,302			,009
	Contingency Coefficient	,289			,009
Numri i rasteve të vlef.		75			

Matja simetrike

Tabelat 6. Rezultatet e kryerjes së testit χ^2 Pearson për shfrytëzimin e punonjesve të tjerë në përdorimin e aktiviteteve të inteligjencës

Niveli i marrëdhënieve mes variabla të pavarura dhe të varur në përgjithësi nuk është shumë i fortë, por megjithatë është plotësisht e dukshme masa e lidhjes, siç mund të shihet edhe nga

matjet e paraqitura përmes shifrave të llogaritura nga SPSS. Natyrisht, të dhënat e fituara nga pyetjet e sondazhit ishin të hapura dhe kishin shumë aspekte e në këtë mënyrë ato janë shumë më të vështira për tu matur se sa përgjigjet e pyetjeve të mbyllura. Analiza e këtyre të fundit ishte edhe më shpejtë, për shkak se përgjigjet janë të kodifikuara. Gjithsesi, klasifikimi i disa të dhënave të hapura në kategori të ngjashme në mënyrë që të përshtaten të dhënat për një model statistikor u krye.

3.5 Përshkrim i shkurtër i studimit të rastit

Të dhënat empirike u mbledhën nga kompania Albtelecom. Zgjedhja e saj u bazuar në kritere teorike dhe praktike. Kjo kompani u zgjodh për shkak se përfaqëson një kompaninë më të madhe në sektorin e telekomunikacionit. Kompania në fjalë ishte një objektiv veçanërisht interesant kërkimor për shkak se ajo është e karakterizuar nga një dinamikë zhvillimi dhe norme së evolucionit të lartë në biznes. Duhet të theksohet se koha për vendim-marrje zvogëlohet si pasojë e dinamikës dhe zhvillimit të biznesit veçanërisht në këtë sektor. Mbledhja, organizimi, analizimi dhe shfrytëzimi i informacionit të duhur në kohë në mënyrë që të merren vendimet më të mira dhe më të shpejta është vendimtare, për shkak të natyrës së industrisë.

▪ Albtelecom

Kompania Albtelecom është një kompani lider në fushën e telekomunikacionit. Ajo u krijua në 5 shkurt 1992 si Telekom Shqiptar në atë kohë një ndërmarrje publike dhe e shkëputur nga aktivitete të tjera. Aktualisht kompania Albtelecom është operatori publik me veprimtarinë më të madhe në telefoninë fikse në vend e ofron shërbime në të gjithë zonat urbane, ndërkohë që nëpërmjet marrëdhënieve të interkoneksionit me operatorë rurale, shtrin shërbimet e Telekomunikacionit më tej, pothuajse në të gjithë territorin e vendit.

Aktiviteti i kompanisë është përqendruar në shitjen e shërbimeve të telekomunikacioneve, në trafikun telefonik, dhënien me qera të linjave dhe kapaciteteve të transmetimit si dhe në ofrimin e interkoneksionit për të gjithë operatorët publikë që janë licencuar nga ERT. Kompania ofron komunikim cilësor dhe me standard të transmiseve dixhitale, duke synuar zhvillime të reja kryesisht në shërbimet dixhitale si xDSL, fibër optike dhe shërbime të mbështetura mbi këto rrjete. Synimet kryesore të kompanisë janë: rritja e vazhdueshme e shkallës së penetrimit me shërbimet e saj në qytetet dhe qendrat e tjera të banimit të vendit, rritja e cilësisë dhe efijencës së veprimtarisë ekonomiko-financiare me qëllim që të përballojë me sukses konkurrencën në

tregun tashmë të hapur si dhe të plotësoje maksimalisht kërkesat e klientëve dhe pajtimtarëve me shërbime telefonike dhe me shërbime të tjera të telekomunikacioneve duke përfshirë këtu edhe shërbimin cilësor të internetit apo IPTV. Albtelekom si një operator me shumë potencial në tregun e telekomunikacioneve, do të shënonte arritje gjatë viteve të fundit duke përmirësuar dhe forcuar rrjetin e saj, shërbimet e shtuara dhe cilësinë. Ndërkohë për të përmirësuar cilësinë e transmetimit është vënë në përdorim kablo me fibër optike për transmetimin e trafikut ndërkombëtar.

Vitet 2000 do të shënonin për kompaninë Albtelekom të tjera realizime si p.sh.: rritja e kapacitetit të transmetimit nëpërmjet lidhjeve radio rele, ngritja për herë të parë e qendrës së supervizimit dhe mirëmbajtjes së rrjetit si dhe instalimi dhe vënia në shfrytëzim i centraleve të rinj dixhitale të teknologjisë Siemens dhe Alcatel. Vitet që do të pasonin me tej për kompaninë Albtelekom do të ishin edhe me obliguese karshi konsumatorit të saj. Në vitet 2004 u realizua për herë të parë projekti i sistemit të faturimit dhe kujdesit për abonentin. Zgjerimi i rrjetit kryesor të internetit si dhe implementimin e teknologjisë ADSL. Po kështu marrëveshjet e interkonjeksionit të bëra me disa operatore mobile dhe rural rritur të ardhurat operative të kompanisë.

Pas një periudhe të gjatë kohore për privatizimin e tij, në 1 Tetor 2007, Kompania CETEL a.s (Ankara), anëtare e CALIK Holding me qendër në Stamboll, në konsorcium me Turk Telekom, do të bënte pjese të veten edhe gjigandin e telefonisë fikse Albtelecom. Në baze të kontratës të ratifikuar nga Parlamenti Shqiptar, CALIK dhe Turk Telekom, u bënë pronare të 76% të aksioneve të kompanisë së telefonisë Fikse Albtelecom. Gjatë harkut kohor 21-vjeçar kompania fikse Albtelecom, tashmë edhe Mobile pas bashkimit administrativ dhe ligjor me operatorin e 3-të celular Eagle Mobile (kompani bijë) shënon shumë evente të rëndësishme në zhvillimin, rritjen e cilësisë si dhe në ofrimin e shumë shërbimeve të reja bashkohore për klientët e saj.

- Aktualisht kompania ka rreth 360.000 klientë të telefonisë fikse dhe internetit, 870.000 klientë të telefonisë celulare dhe po investon rreth 160 milionë Euro për të rritur shërbimet, infrastrukturën dhe kapacitetet menaxheriale.

3.6 Pasqyrë e tezës

Ky punim doktore përbëhet nga disa pjesë. Pjesa e parë përfshin një pasqyrë të tezës dhe një eksplorim teorik të çështjeve kryesore dhe pjesa tjetër jep një perspektivë nga e cila inteligjencë në biznes është pasqyruar në literaturën ekzistuese.



Figura 11 - Struktura e pjesës së parë të tezës

Pjesa e dytë e punimit përbëhet nga artikujt kërkimorë të cilat adresojnë pyetjet kërkimore dhe objektivat e parashtruara në këtë punim. Në figurën e mëposhtme ilustron struktura e pjesës së parë të tezës.

Në kapitullin I, është përshkruar sfondi praktik dhe teorik i kërkimit; pyetjet kërkimore, objektivat, dhe është specifikuar përshkrimi i tezës e janë paraqitur metodat e kërkimit.

Në kapitulli i II ekzaminon rolin e informacionit në biznes. Përveç kësaj, janë trajtuar kërkesat për menaxhimin efektiv të informacionit të biznesit si dhe identifikimi i nevojave të informacionit. Gjithashtu në kapitullin e III, është trajtuar doktrina e informacionit të menaxhimit në biznes.

Kapitulli ofron informacione të nevojshme për analizën konceptuale të inteligjencës në biznes e pasqyruar në kapitullin II dhe veçanërisht për rezultatet gjetura në të shpjeguara në kapitullin e fundit.

Në fillim të kapitullit të II-të, koncepti i inteligjencës në biznes dhe konceptet e lidhura me inteligjencës janë analizuar dhe integruar me njëra-tjetrën. Në bazë të analizës konceptuale të inteligjencës në biznes, koncepti është shqyrtuar nga këndvështrime të ndryshme dhe në fund të kapitullit, është pasqyruar se si inteligjenca në biznes ka të bëjë me të tjera informacione intensive në aktivitetet menaxheriale të një kompanie. Prandaj, korniza më thelbësore konceptuale për punimin është ndërtuar në kapitullin e II-të.

Së fundmi, pyetjet kërkimore marrin përgjigje në kapitullin V prej përmbledhjes dhe diskutimit të rezultateve kryesore të punimit. Kapitulli i fundit gjithashtu përfshin vlerësimin e punimit doktoral dhe ofron sugjerime për kërkime të mëtejshme në këtë fushë studimore.

3.7 Studimi krahasues dhe analiza në Shqipëri

Roli i luajtur nga aktivitetet e inteligjencës në kompanitë shqiptare është zgjeruar në mënyrë të konsiderueshme që nga vitet 2001. Megjithatë, shërbimet e informacionit në një formë kanë ekzistuar në kompanitë shqiptare në forma të qarta që nga fillimi i viteve 1986 (krijimi i disa institucioneve me bazë të TIK), dhe këto mund të shihen si një formë e hershme të aktiviteteve aktuale të inteligjencës. Gjatë kalimit të viteve, fokusi i shërbimeve të informacionit është zhvendosur nga mbledhjen e të dhënave në drejtim gjithë një e më shumë tek aktivitetet analitike dhe të orientuara drejt procesit të inteligjencës së biznesit (IB) dhe ka filluar të zërë vend të rëndësishëm në kompani. Megjithatë, disa faktorë ekonomikë kanë ndryshuar ndjeshëm jetën e biznesit shqiptar dhe influencuan zhvillimin e aktiviteteve të inteligjencës vitet e fundit.

Ky studim është një vazhdim i analizës së mësipërme, duke u bazuar në vrojtimet e inteligjencës në biznes të kryera kryesisht në Tiranë. Në përgjithësi, studimi përshkroi gjendjen dhe evoluimin e inteligjencës në biznes të disa prej kompanive më të mëdha në vend. Në këtë mënyrë të dhënat empirike janë mbledhur duke përdorur intervista e drejtpërdrejta të individëve përgjegjës për inteligjencën në biznes dhe drejtues menaxherial të lartë ndër kompanitë më të mëdha vend. Kompanitë e synuara siç është përmendur u kategorizuar në katër grupe sipas sektorit të biznesit: institucionet bankare, tregti dhe shërbime, telekomunikacion dhe kompani publike.

Kompanitë e mëdha në Shqipëri janë anketuar dy herë, në vitin 2012 dhe në fund të 2013. Ky disertacion paraqet gjetjet kryesore të studimit kryesisht fund të 2013 dhe konsideron se

aktivitetet e inteligjencës në Shqipëri kanë ndryshuar relativisht gjatë periudhës së marrë nën shqyrtim (2012-2013).

Në këtë studim, intervistat janë përdorur si metodë kryesore të mbledhjes së të dhënave duke pasur parasysh kufizimet kohore, burimet e kufizuara financiare për të rritur spektrin dhe numrin e të anketuarve. Në fazën e testimit, punonjësit që përdorin aplikacionet e inteligjencës në biznes si dhe menaxherët tjerë të niveleve të larta iu kërkua të plotësojnë pyetësorin për të vlerësuar përshtatshmërinë dhe kuptueshmërisë e pyetjeve. Në fund të vitit 2013, modifikime të vogla i janë bërë pyetësorit në bazë të të metave të zbuluara në pyetësorin e parë. Pyetësori i rishikuar u testua përsëri për të ulur shanset e arsyetimit të gabuar.

Në 2013, pyetësori përbëhej nga tre pjesë:

- (1) përkufizimi i inteligjencës në biznes,
- (2) organizimin i inteligjencës në biznes, dhe
- (3) mendimi për i inteligjencën në biznes;

Në total janë trajtuar 19 pyetje, të cilat ishin baza e anketës së realizuar në vitin 2012 për të siguruar krahasueshmërinë e rezultateve. Pyetjet ishin kryesisht zgjedhje të shumëfishta si edhe disa të tjera të strukturuar me zgjedhje të paracaktuara, por ka pasur edhe disa pyetje të hapura.

Personat përgjegjës për aplikacionet e inteligjencës në biznes ndër kompanitë më të mëdha në Shqipëri, e matur nga niveli i të ardhurave prej shitjes u intervistuan. Kompanitë janë zgjedhur në bazë të rezultateve të tyre të fundit në treg. Kompanitë e studiuar përfaqësojnë një rrjet të gjerë të kompanive në katër sektorë kryesorë në ekonomi të tilla si Albtelekom, Vodafone, Raiffeisen Bank, Ujësjetllësi i Korçës etj. Lista në të dy anketimet (2012 e 2013) pothuajse nuk ka ndryshuar pasi 92% e kompanive janë të njëjta, dhe në këtë mënyrë konkluzionet bazuar në krahasimin midis dy studime duket e justifikueshme.

Shumica e të intervistuarve përfaqësojnë nivelin e mesëm të menaxhimit, por ka pasur edhe disa nga të anketuarit nga niveli i menaxhimit të lartë. Titujt e pozicioneve të të anketuarve ndryshonin në mënyrë të konsiderueshme për shkak se këto reflektojnë pozicionin specifik dhe fokusin e veprimtarive të shërbimit të inteligjencës në çdo kompani të analizuar. Shumica e titujve mund të klasifikohet si ekuivalente me menaxherët strategjik, menaxherët e TIK,

menaxherët e riskut, menaxherët e analizave të tregut, analist biznesi apo menaxherët e shitjeve.

Të dy trajtimet analitike si sasiore po ashtu edhe cilësore u përdorën për të dhënat e mbledhura. Përgjigjet për pyetjet me zgjedhje janë analizuar duke përdorur përqindjet dhe rëndësinë e tyre statistikore të kontrolluara me testit χ^2 . Niveli i rëndësisë së testeve ishte 5%. Të dhënat e fituara me pyetje të hapura kishin shumë aspekte, dhe në këtë mënyrë ata ishin më të vështira për tu matur se sa përgjigjet prej pyetjeve të mbyllura. Disa informacione të mbledhur nga pyetje e hapura u grupuan në kategori, në mënyrë që të bëhej e mundur përpunimi i të dhënave në formë statistikore.

Në fund të vitin 2013, pothuajse të gjitha kompanitë (95%) thanë se kanë aktivitete të organizuara në mënyrë sistematike të inteligjencës. Në vitin 2012, përqindja e kompanive që iu përgjigjën të njëjtës pyetje në mënyrë pozitive, ishte pak më e ulët, 88%. Për shkak se nuk duket një dallim të rëndësishëm statistikor, këto përqindje mjaft të larta tregojnë se përdorimi i veprimtarive të inteligjencës është rritur gjatë periudhës 2012-2013 dhe kompanitë e mëdha shqiptare i kanë thelluar këto aktivitete më shumë. Ky rezultat nuk ishte një surprizë, pasi kompanitë nën studim përfaqësojnë në masën më të madhe, kompani të grupeve më të mëdha ndërkombëtare dhe se niveli i ndryshueshmërisë së biznesit është relativisht i lartë. Fluksi i informacionit në kompani duhet të sigurohet, veçanërisht për kompanitë e vendosura në tregje dinamike për të kuptuar mjedisin e biznesit më mirë. Si pasojë e rritjes ekonomike por edhe prej varësisë në masë të madhe nga eksportit, uria për informacion duhet të rritet.

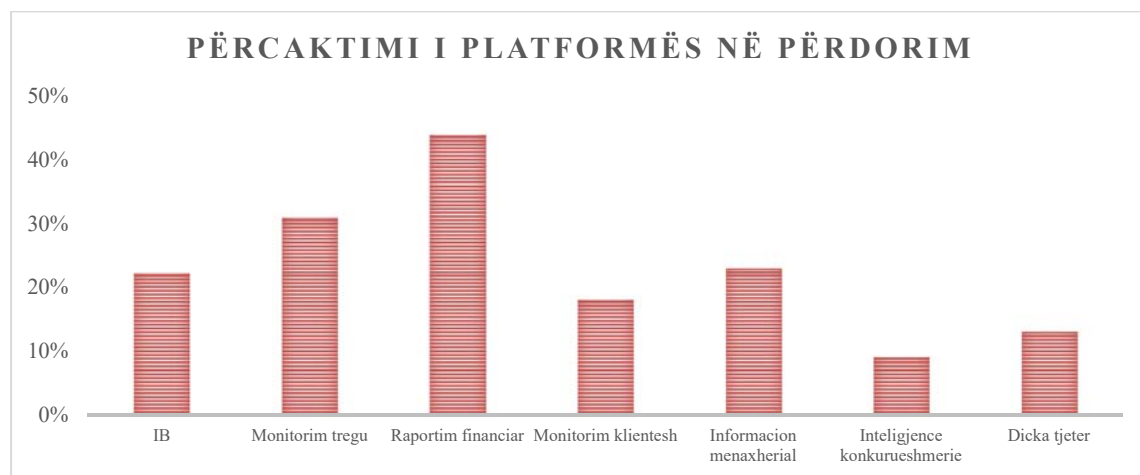


Figura 12 - Përcaktimi i platformës në përdorim

Termat "Raportim financiar" dhe "Monitorim tregut" kanë gjetur më të mirat mes të anketuarve, e cila bëjnë të duket dallimi midis aktiviteteve të inteligjencës dhe menaxhimit të njohurive. Duket se mënyra që kompanitë shqiptare plotësojnë platformat e plota të inteligjencës në biznes fillojnë me aplikacionet e menaxhimit financiar dhe të riskut. Një tablo e përqindjeve nga përgjigjet është ilustruar në grafikun e mësipërm.

Renditja e nevojave më të rëndësishme të informacionit të mbuluar nga platformat e inteligjencës në biznes tregon se informacioni rreth analizave financiare ishte më e rëndësishme në vitin 2013. Nevoja e dytë e konsideruar më e rëndësishme ishte informacioni për kompaninë rreth klientëve dhe kjo ishte më e theksuar te kompanitë në fushën e telekomunikacionit dhe institucionet financiare. Informacioni rreth konkurrentëve ishte në nivelin e tretë dhe relativisht thelbësore.

Këto tre nevojat për informacion u duken qartë si ato më të rëndësishme, siç është ilustruar në grafikun mëposhtëm:

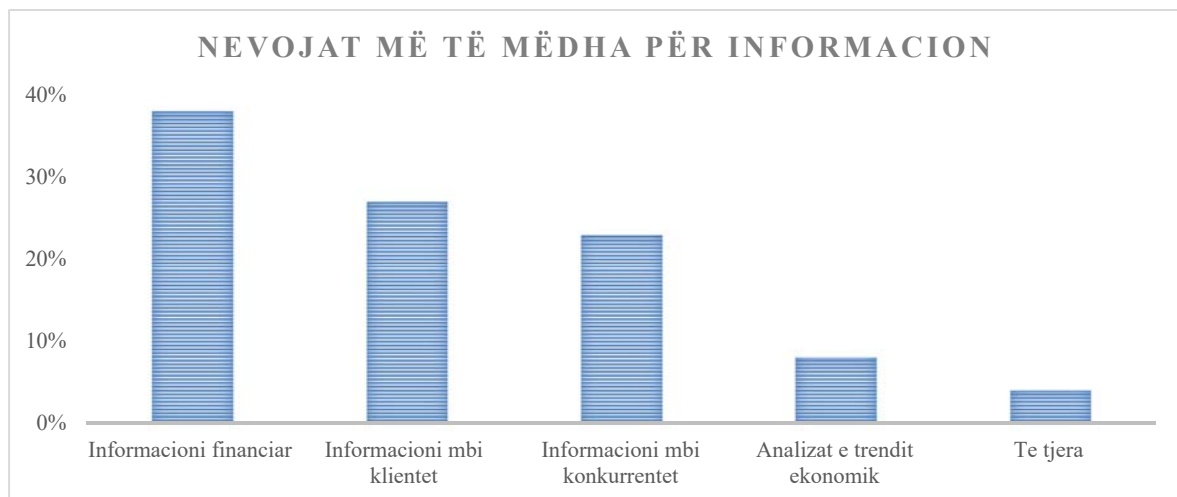


Figura 13 - Nevojat për informacion

Në 2013, të intervistuarit kanë parë "përmirësimin e cilësisë së informacionit", si aspektin më të mirë e më të rëndësishëm të arritur nëpërmjet aplikacioneve të IB. Përfitimet e dyta dhe të treta më të rëndësishme ishin "përhapja përmirësuar e raporteve" dhe "kursimi i kohës". Të intervistuarit u shprehën gjithashtu se "të qenurit të informuar" në mënyrë sistematike është rritur pas implementimeve të inteligjencës në biznes.

Të anketuarit gjithsesi nuk e ka ndjerë ende plotësisht "përmirësimin e efektivitetit" dhe "përmirësimin e informacioneve e mundësinë e identifikimit rreth kërcënimeve" por ata i shohin këto përfitime ende të moderuara. "Marrja e vendimeve shpejt" dhe "ulja e kostove," janë konsideruar përfitimet më pak të rëndësishme.

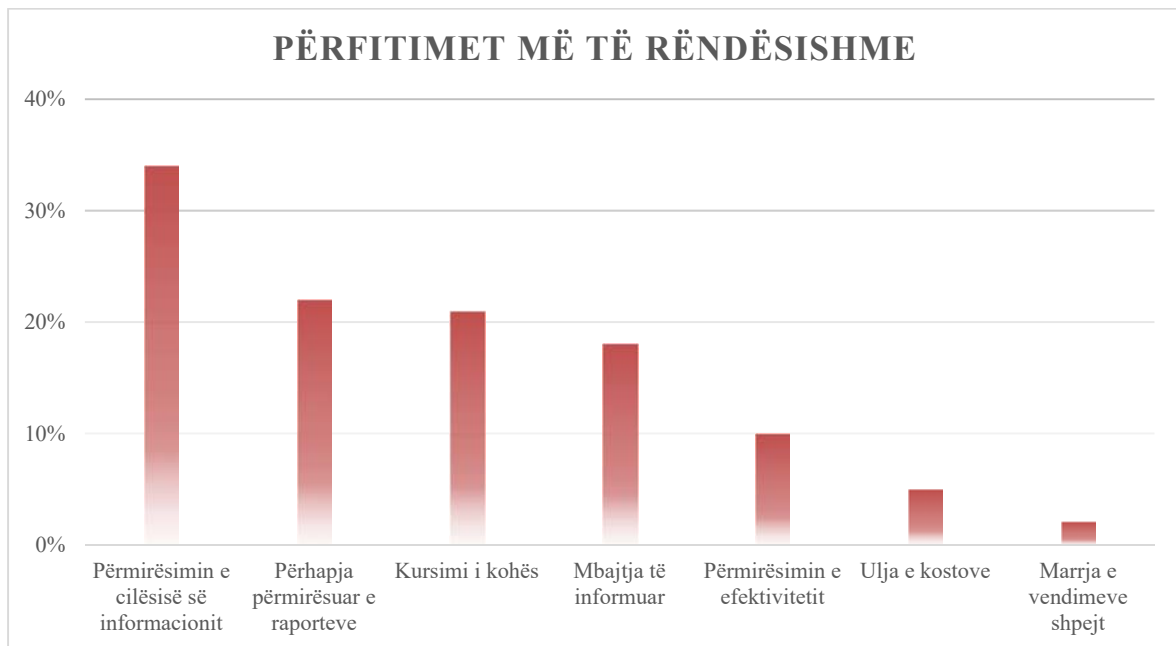


Figura 14 - Përfitimet më të rëndësishme

Shumë shpesh, sinjalet dhe informacionet në kohë janë përdorur si një pikë e fortë për të shitur aplikacione të inteligjencës në biznes, për pasojë niveli i ulët i përgjigjeve rreth përmirësimit të efektivitetit dhe uljes së riskut nga informacionet mund të tregojnë se kompanitë e mëdha shqiptare nuk janë në gjendje të shfrytëzojnë plotësisht të platformat e IB në këtë drejtim. Gjithashtu mendoj se një nga arsyet për këtë rënie mund të jetë një ndryshim në kushtet e tregut gjatë viteve të marra në studim.

Nuk është befasi që të anketuarit nuk besojnë se "ulja e kostove" sjell përfitim nga implementimi i një platforme të inteligjencës në biznes. Ky element është parë si më pak i rëndësishëm prej "listës" së përfitimeve në pyetësor. Kjo do të thotë se përfitimet nga kursimet apo vendimet e drejta e efektive janë zakonisht afatgjata dhe për këtë arsye shpesh të vështira, ose edhe të pamundura për tu shquar e për tu matur.

Arsyet kryesore për zhvillimin e ngadalshëm të matjes së inteligjencës në biznes mund të jetë pasi operacionet me platformat e inteligjencës në biznes kryhen në disa mënyra, në disa departamente, me një kulturë mbështetje në kompani ndoshta jo të plotë dhe matja mund të neglizhohet për shkak të vështirësisë dhe të shqetësimit rreth kostove të saj.

Të anketuarit janë pyetur të përmendin grupet e personelit që shfrytëzojnë më shumë informacionin dhe njohuritë e fituara përmes platformës së inteligjencës në biznes. Për më tepër, të intervistuarit kanë klasifikuar këto grupe në lidhje me vëllimin e shfrytëzimit të produkteve të inteligjencës në biznes. Në vitin 2012, "menaxhimi i lartë" përdorte produkte të inteligjencës në biznes në masën 95% të kompanive pjesëmarrëse, ndërsa shifra e vitit 2005 ishte 92%. Në 2013, "menaxhimit të mesëm" dhe "ekspertë" përdorte produkte të inteligjencës në biznes në të gjitha kompanitë, në krahasim me 4% më pak një vit më parë. Në grafikun e mëposhtëm, janë ilustruar grupet e personelit që shfrytëzojnë inteligjencën në biznes.

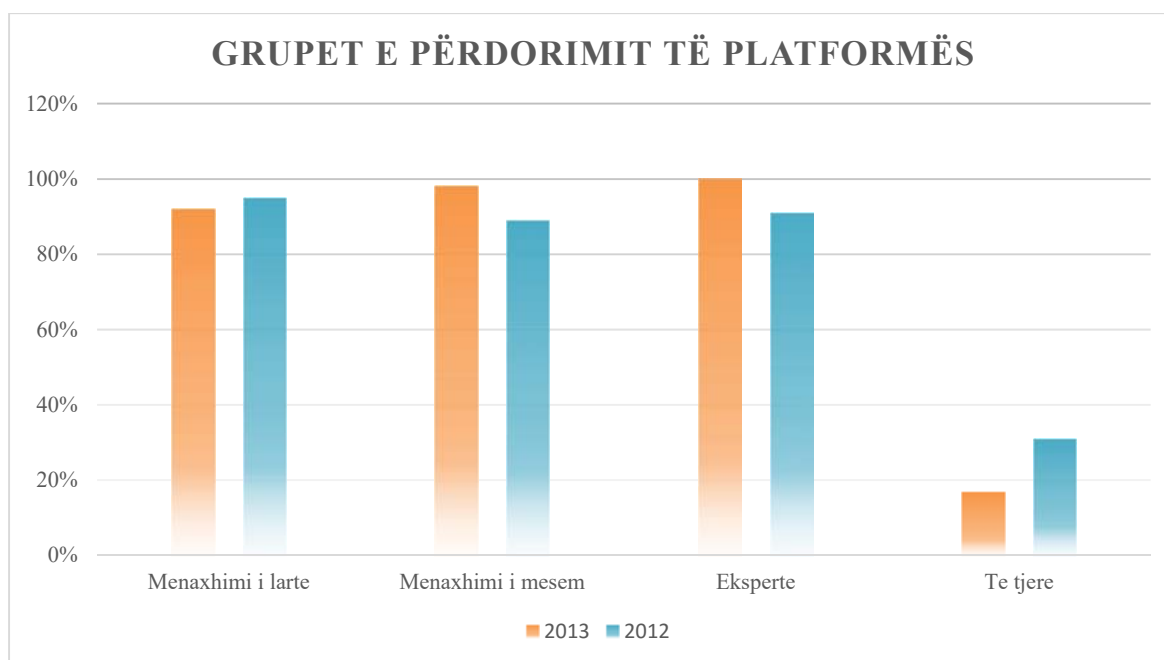


Figura 15 - Grupet e përdorimit të platformës

Në vitin 2013, "menaxhimi i lartë" dhe "menaxhimi i mesëm" ishin pothuajse po aq të rëndësishëm, ndërsa diferenca është më e madhe duket se është me nivelin e ekspertëve. Ajo që mund të theksohet është roli i menaxhimit të mesëm që vazhdon të rritet. Në tërësi, produktet inteligjencës në biznes janë përdorur gjerësisht në kompanitë e intervistuar, edhe pse drejtuesit e lartë dhe të mesëm të menaxhimit ishin grupet më të rëndësishme të përdoruesve.

Në rezultatet e vitit 2013, shumica e të anketuarve (83%) sugjeroi se "nevoja për identifikimin e informacionit kritik" ishte çështja më e rëndësishme e zhvillimit të IB, ndërsa "duke përdorur inteligjencën prej burimeve njerëzore" është konsideruar si një nga tre fushat kryesore për përmirësim.

Rreth gjysma e të anketuarve identifikuan "efektivitetin e mbledhjes së informacionit", si prioritetet në zhvillimin e inteligjencës në biznes. Këto tre çështje të zhvillimit të IB janë shfaqur në mënyrë të qartë mbi të gjitha çështjet e tjera. Çështjet e tjera kryesore kanë qenë sipas rëndësisë si vijon:

- Angazhimi i drejtuesve të lartë në proces
- Burimet njerëzore të përdorura
- Matja e përfitimeve të platformës

Sondazhet e 2012 dhe 2013 treguan të njëjtën renditje përsa i përket çështjeve të zhvillimit. Identifikimi i informacioneve të rëndësishme është një nga aktivitetet që provojnë dobinë inteligjencës në biznes në përmbushjen e nevojave të rëndësishme dhe duke i mbajtur përdoruesit përfundimtarë të kënaqur me rezultatin.

Nëse nevojat për informim nuk janë identifikuar si duhet, është shumë e vështirë apo edhe e pamundur për t'iu përgjigjur në mënyrë të përshtatshme. Prodhimi i informacionit që nuk është i nevojshëm e bën njësinë e inteligjencës së biznesit të duket e kotë, dhe në këtë mënyrë duket të ketë një problem themelor në përdorimin e platformës nga të anketuarit.

Nga ana tjetër, renditja e tre prioritetëve është disi e veçantë, duke pasur parasysh shqetësimet e sipërpërmendura nga ana e shumicës së të anketuarve rreth shfrytëzimit në kompani të shërbimit të inteligjencës nëpërmjet burimeve njerëzore e cila u vlerësua "e kënaqshme" apo "e drejtë" deri në këtë kohë.

Mungesa e të dy qasjeve në mënyrë sistematike për ndarjen dhe shfrytëzimin e informacionit dhe pasja e një kulture mbështetëse ose jo, të kompanisë komplikon lëvizjen e flukseve të informacionit brenda një organizate.

Për shkak se të njëjtat çështje të zhvillimit janë renditur në të dy anketat, mund të arrihet në përfundim se nuk ka pasur ndonjë progres të dukshëm dhe se shumë kompani luftojnë me çështjet e zhvillimit, duke i bërë ato një objektiv interesant për studime të tjera në të ardhmen.

Në 2013, 64% e të intervistuarve mendonin se investimet në aplikacione të inteligjencës në biznes do të rritet në të ardhmen e afërt. Rreth gjysma e tyre (rreth 34% e të intervistuarve)

presin që investimet e kompanisë në teknologjinë e IB të "mbetet e njëjtë," dhe 4% parashikojnë se investimet do të "ulen në mënyrë të moderuar". Asnjë nga të anketuarit nuk prisnin ndonjë reduktim të dukshme në nivelin e investimeve për IB.

Në anketë, të intervistuarit u pyetën për të parashikuar sesi pritet të ndryshojë aktiviteti i tyre në vitet në vijim. Ata parashikuan çështjet e mëposhtme si kryesore:

- Avancim në drejtim të menaxhimit të njohurive
- Intensifikimi i analizave më tej
- Rritje të koordinimit të aktiviteteve
- Transferim i një pjesë të operacioneve
- Kombinim të informacionit të brendshëm me atë të jashtëm
- Rritjen e rolit të aplikacioneve
- Shfrytëzimi në rritje të aplikacioneve në formimin e strategjive.

KAPITULLI IV

4 NJOHURIA DHE INTELLIGJENCA

4.1 Krahasimi mes matjes së rendimentit, menaxhimit të njohurive dhe inteligjencës

Përdorimi, përkufizimet dhe aplikimet praktike të matjes së rendimentit, menaxhimit të njohurive dhe të inteligjencës në biznes ndryshojnë mes kompanive të ndryshme. Në këtë kapitull, mjetet janë krahasuar me njëra-tjetrën nga disa këndvështrime të ndryshme.

Një nga pyetjet më të dukshme në lidhje me çdo mjet menaxherial apo metodë është që të pyesni se për çfarë mund të përdoret. Tabela 1 ilustron qëllimet e ndryshme për të përdorur mjetet e sipërpërmendura. Sikurse shihet nga tabela, përdorimi i mjeteve dallon midis periudhave të shkurtra dhe të gjata, d.m.th. mes niveleve operative dhe strategjike.

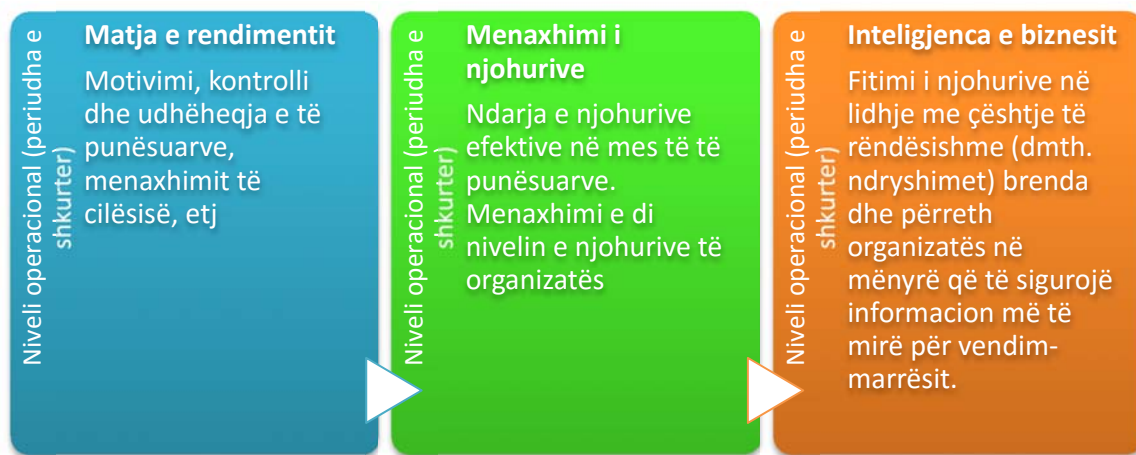


Figura 16 - Mjetet

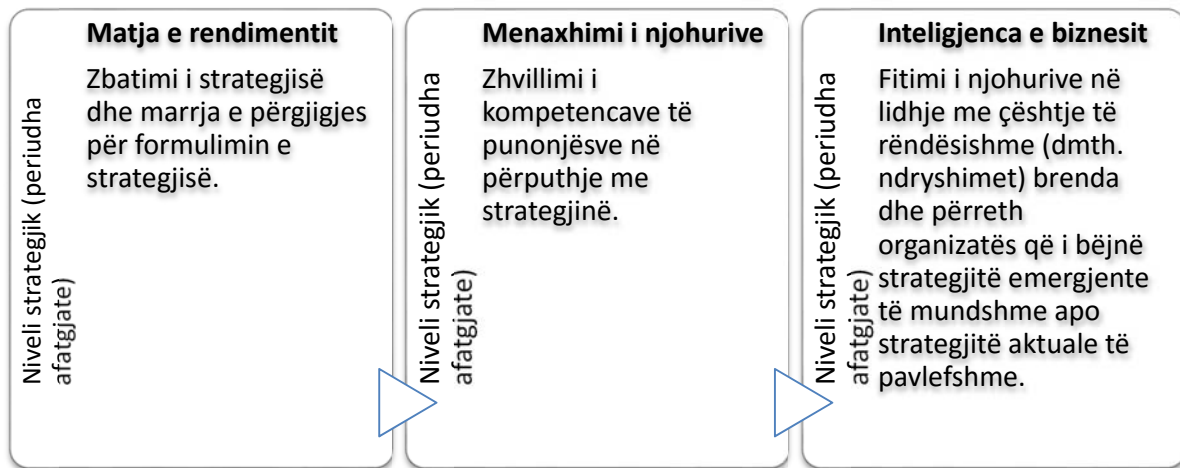


Figura 17 - Logjika e matjes së rendimentit, menaxhimit të njohurive dhe të inteligjencës

Në aplikimet praktike, përdorimi i matjes së rendimentit, menaxhimit të njohurive dhe të inteligjencës së biznesit ndryshon në mënyrë të qartë kur krahasohen me njëra-tjetrën. Matja e rendimentit merret thjesht me aktin e matjes së faktorëve të ndryshëm të biznesit, p.sh. faktorët financiarë dhe operacional, dhe pastaj duke përdorur disa matjet. Menaxhimi i njohurive ka lidhje me aktivitetet e ndryshme dhe mjetet, p.sh. anketat njohurisë, bazat e të dhënave të dokumenteve, raportimi i politikave, etj. (shih p.sh. Cortada dhe Woods 2000, Stahle dhe Gronroos 1999), të cilat janë përdorur në mënyrë, që të përmirësojnë kompetencat e punonjësve dhe për të bërë përdorimin e informacionit më të efektshëm edhe në kontekstin organizativ. Në inteligjencën e biznesit, informacioni në lidhje me mjediset e brendshme dhe të jashtme të një kompanie janë mbledhur dhe analizuar duke përdorur mjete të ndryshme, të tilla si sistemet e informacionit dhe të analizave të tregut.

Për fat të keq, realiteti nuk është aq bardhë e zi, siç sugjerohet në përshkrimin e paragrafit të mësipërm. Të tre mjetet janë të mbivendosura në disa mënyra. Së pari, matja e rendimentit mund të përdoret si një mjet për të analizuar efektivitetin e aktiviteteve të menaxhimit të dijes. Së dyti, nganjëherë masat e rendimentit sigurojnë informacionin e nevojshëm në aktivitetet e menaxhimit të njohurive. Për shembull, matja e kompetencave të punonjësve

mund të quhet si menaxhim i njohurive e po ashtu edhe matje e rendimentit. Për më tepër, dikush mund të marrë në konsideratë analizën e kompetencave të punonjësve si një aktivitet brenda inteligjencës së biznesit. Së treti, procesi i inteligjencës së biznesit mund të jetë i njëjti proces që siguron të dhënat e nevojshme për llogaritjen e matjeve. Si pikënisje procesi i formulimit dhe zbatimit të masave apo treguesve mund të konsiderohet si faza e analizës së procesit të inteligjencës së biznesit. Këto tre shembuj që ilustrojnë përdorimin e mjeteve mund të thotë gjëra të ndryshme ende dhe për shkak të përcaktimeve të tyre relativisht të lirshme, mjetet mund të jenë të mbivendosura në disa situata.

Procesi i strategjisë së një organizate ndikon akoma një tjetër mënyrë të shqyrtimit të mjeteve. Procesi i strategjisë parashtron formulimin, zbatimin dhe kontrollin e strategjisë. Matja e rendimentit merret me të gjitha fazat e procesit të strategjisë. Fillimisht, duke caktuar masat për faktorët e rëndësishëm të suksesit strategjik, të punësuarit janë të udhëzuar për të zbatuar strategjinë e planifikuar. Së dyti, monitorimi i rezultateve të matjes ofron informacion në lidhje me suksesin e zbatimit të strategjisë. Së treti, përdorimi dhe korrigjimi i mësimave të kaluara mund të përdoret për të analizuar dhe për të vënë në dyshim vlefshmërinë e strategjisë. Kjo analizë mund të përdoret në formulimin e strategjive të reja.

Gjithashtu, menaxhimi i njohurive mund të përdoret për të mbështetur procesin e strategjisë. Për shembull, kompetencat e organizatës bazë mund të identifikohen duke analizuar kompetencat e punonjësve. Ndonjëherë strategjia është formuluar rreth kompetencave thelbësore. Nga ana tjetër, aktivitetet e menaxhimit të njohurive mund të përdoren për të zbatuar objektivat strategjike, siç është ulja e kostove duke qenë më efektiv në shpërndarjen e njohurive, apo rritjen e njohurive midis punonjësve të organizatës.

Procesi i inteligjencës në biznes jep informacion në lidhje me ndryshimet në mjedisin e një organizate. Ky informacion mund të përdoret si në formulimin e strategjisë por edhe në marrjen e vendimeve më të mira gjatë implementimit të strategjisë. Procesi i inteligjencës në biznes gjithashtu siguron informacion në lidhje me suksesin e zbatimit të strategjisë. Për shembull,

një hulumtim i tregut mund të kryhet në mënyrë që të gjenden mënyrë që të rritet tregu dhe aktiviteti i organizatës.

Si përmbledhje, krahasimi i të tre mjeteve, tregon se ato kanë role të qarta e dalluese për nga karakteristikat, por edhe se disa mbivendosje të tyre mund të vërehen në sipërmarrje të ndryshme. Në kapitullin e mëposhtëm, do të paraqitet një mënyrë për të integruar përdorimin e matjes së rendimentit, menaxhimin e njohurive dhe të inteligjencës së biznesit.

4.2 Përdorimi efikas dhe efektiv i mjeteve të menaxhimit të rendimentit

Arsyeja kryesore për të përdorur matjen e rendimentit, menaxhimin e njohurive apo inteligjencës së biznesit është për të menaxhuar dhe për të përmirësuar efektshmërinë e një organizate. Prandaj, në një situatë ideale të tre mjetet janë përdorur në të njëjtën kohë në sipërmarrje dhe të gjitha aktivitetet e panevojshme të mbivendosjes janë eliminuar në mënyrë që efektiviteti e mjeteve në përmirësimin e rendimentit të jetë i plotë. Kjo është bazuar në supozimin se eliminimi i mbivendosjeve të aktiviteteve kursen burimet e organizatës dhe se sinergjitë janë të mundshme për të arritur objektivat kur mjetet përdoren së bashku. Për shembull, efektiviteti i aktiviteteve të menaxhimit të njohurive mund të rritet me matjen e tyre. Menaxhimi efektiv i njohurive, ka nevojë për matjen e rendimentit. Së pari, në mënyrë që të njihet me pozicionin e saj aktual, një sipërmarrje duhet të kryejë një studim kompetence ku të identifikojë kompetencat thelbësore dhe të gjejë boshllëqet nëse ekzistojnë. Së dyti, në mënyrë që të përmirësojë efektshmërinë, sipërmarrja duhet të ketë një plan për përmirësimin e kompetencës. Planin duhet të zbatohet duke përcaktuar nivelet e synuara për analizat e mëvonshme të kompetencave në fushat e dëshiruara. Matja duhet të përdoret për përmirësimin e vazhdueshëm në sipërmarrje dhe rivendosjen e nivelet e synuara si ajo përparon. Përdorimi i matjes së efektshmërinë e bën menaxhimin e njohurive më të efektshme. Përdorimi i matjes së efektshmërisë dhe menaxhimit të njohurive është një proces i brendshëm i cili është interaktiv dhe përsëritës dhe të dy përbërësit janë të varur nga njëri-tjetri. Mbivendosja në matjen dhe caktimin e objektivave është shmangur pasi matja e performancës dhe menaxhimi i njohurive është përdorur njëkohësisht.

Lidhja midis matjes së rendimentit dhe inteligjencës së biznesit duhet të shihet duke krahasuar një sipërmarrje për të tjerat, pasi matja e rendimentit është përdorur për gjenerimin e të dhënave për procesin e inteligjencës së biznesit. Ashtu si çdo pjesë e të dhënave është e krahasueshme, analiza krahasuese efikase kërkon një sistem efikas për mbledhjen e të dhënave dhe të përpunimit.

Matja pa një kontekst apo nivel krahasimi është i parëndësishëm, pra një nivel të mjaftueshëm i informacionit dhe njohurive në lidhje me mjedisin ku operon sipërmarrja është i nevojshëm. Inteligjenca në biznes është konsideruar si një mënyrë efikase për të mbledhur informacionin e nevojshëm për ta krahasuar atë qëllimin e krijimit të standardizimit. Mbivendosja në matjen e rendimentit dhe të inteligjencës së biznesit qëndron si një ndërfaqe mes shfrytëzimit të informacionit të brendshëm dhe të jashtëm. Mund të thuhet se inteligjenca në biznes dhe matja e rendimentit janë të dyja të nevojshme në mënyrë që të fitohet përparësi e plotë e procesit të menaxhimit të rendimentit.

Ka gjithashtu një lidhje mes inteligjencës së biznesit dhe menaxhimit të njohurive sesi një sipërmarrje krijon idenë e të kuptuarit të mjedisit të tij operativ dhe krahason aftësitë e saj me sipërmarrje të tjera dhe përpiket për të gjetur pjesën e tregut të vet ku mund të shquhet. Kjo lidhje nuk mbivendoset aq sa inteligjenca e biznesit dhe menaxhimi i njohurive mbivendosen me matjen e rendimentit, por ende ka ngjashmëri sidomos kur vlerësohen faktorët e rendimentit. Kur inteligjenca në biznes përdoret në mënyrë efikase, ajo gjeneron masa të mëdha të të dhënave, të cilat duhet të përpunohen në mënyrë që të kthehen të dhënat në informacion e inteligjencë për vendim-marrje. Një sistem efikas i menaxhimit të njohurive mund të përdoret për të lidhur kuptimin mes informacionit dhe inteligjencës. Me përpunimin e të dhënave në mënyrë sistematike, të dhënat mund të interpretohen dhe të shpërndahen në formën e informacionit dhe njohurive përmes dy proceseve. Përdorimi i menaxhimit të njohurive nënvizon dhe thekson vlerën e përdorimit të inteligjencës së biznesit dhe anasjelltas.

Çdo sipërmarrje ka një vizion apo një mision të saj, i cili është disi i përhershëm. Strategjia është një plan i qartë për të arritur në përcaktimin e qëllimeve që sipërmarrja i ka vendosur vetes. Strategjia merr parasysh si mjedisin e jashtëm operacional po ashtu edhe statusin e brendshëm të një organizate, pra, një trekëndësh i matjes së rendimentit, menaxhimit të

njohurive dhe të inteligjencës së biznesit formohet rreth strategjisë. Kjo mund të ilustron si më poshtë:



Figura 18 - Matja e rendimentit, menaxhimi i njohurive dhe të inteligjencës së biznesit në procesin e strategjisë së një organizate.

Këto operacione, të cilat janë të vendosura rreth procesit të strategjisë, shihen nga tre këndvështrime të përkohshme. Së pari, inteligjenca në biznes paraqet një perspektivë të ardhme dhe sesi ajo është përdorur për të fituar avantazh konkurrues përmes të kuptuarit më mirë të biznesit. Inteligenca në biznes është e lidhur me matjen e rendimentit pasi kjo e fundit ofron informacion të brendshëm dhe të jashtëm që do të konvertohet në njohuri të biznesit. Nëpërmjet matjes së rendimentit dhe menaxhimit të njohurive, informacionet e rëndësishme mbi njohuritë në një sipërmarrje ofrohen në procesin e inteligjencës së biznesit.

Së dyti, menaxhimi i njohurive është përdorur për të menaxhuar aftësitë në një sipërmarrje. Kompetencat apo aftësitë më të rëndësishme dalin nga strategjia. Menaxhimi i njohurive komunikon me strategjinë, megjithatë, aftësitë janë shumë të rëndësishme kur vlerësohet efektshmëria, kështu që menaxhimi i njohurive është i lidhur edhe me strategjinë nëpërmjet matjes së rendimentit. Inteligenca në biznes është e lidhur me menaxhimin e njohurive në mënyrë të drejtpërdrejtë, pasi informacioni është përpunuar nëpërmjet procesit të inteligjencës në biznes në njohuri organizative. Gjithashtu, studimet tregojnë që nevoja për njohuri të ndryshme dhe aftësi, burojnë nga inteligjenca në biznes.

Së treti, matja e rendimentit ka një rol të dyfishtë. Fillimisht, ajo është përdorur për zbatimin e strategjisë, pasi fokusi përqendrohet tek faktorët kritikë të suksesit dhe të rendimentit. Matja është shumë e rëndësishme pasi vlerëson nivelet e ndryshme menaxheriale. Më pas, ajo përdoret për formulimet e strategjisë paralelisht me inteligjencën e biznesit. Për planifikimin efikas, është e rëndësishme të dihet pozicionin aktual i sipërmarrjes. Matja e rendimentit është e lidhur me menaxhimin e njohurive nëpërmjet faktorëve të rëndësishëm të suksesit dhe të rendimentit, pasi menaxhimi i dijes duhet të përqendrohen në kompetencat vitale dhe në rritjen e nivelit të tyre në një sipërmarrje.

Trekëndëshi i inteligjencës në biznes, matjes së rendimentit dhe menaxhimit të njohurive ofron një kornizë për menaxhimin strategjik të performancës. Meqenëse ka disa mbivendosje të tyre, koordinimi është i nevojshëm. Siç u përmend më lart, mbivendosja bën të mundur që të përdoren vetëm një ose dy metoda, por kjo do të thotë që aparati i menaxhimit të rendimentit nuk është i plotë. Menaxhimi efikas i rendimentit kërkon largpamësi dhe historik e për më tepër, një zhvillim aktiv. Rrjedhimisht asnjë komponent i trekëndëshit nuk duhet të nënvlerësohet. Në mënyrë për të fituar efektin rritjes së efekshmërisë prej përdorimit të menaxhimit të rendimentit, sistemi duhet ti zhvillojë karakteristikat e mësipërme. Së paku, përfitimi minimal rrjedh nga implementimi i inteligjencës në biznes, matja e rendimentit dhe menaxhimi i njohurive në të njëjtën kohë, në mënyrë që ata të jenë konceptualisht koherent dhe të ndajnë të njëjtën gjuhë me të cilën ata mund të komunikojnë me njëri-tjetrin. Koncepti i koherencës është thelbësor për të shmangur humbjen e burimeve të pakta në sipërmarrje.

4.3 Përshkrimi i kërimit të inteligjencës

Prej kohësh e kemi kuptuar se kur i referohemi apo përmendim inteligjencën në biznes vendim-marrësit në kompani apo sipërmarrje do ti referoheshin teknologjive, mjeteve apo aplikimeve rreth gjetjes dhe analizimit të të dhënave. Megjithatë, duke iu referuar përdorimit të inteligjencës në biznes në procesin e vendim-marrjes është e qartë se ajo nuk është përdorur në marrjen e vendimit organizativ, as si një proces as si teknologji, dhe as si një produkt mbi të cilin mund të bazoheshin.

Prodhim i proceseve të inteligjencës në biznes, teknologjive dhe mjeteve ishte rezultati i një analize të bazuar në të dhënat e mbledhura nga sistemet e ndryshme të informacionit brenda organizatës. Më tej gjatë studimit dhe intervistave, kemi vërejtur se për vendim- marrësit ishte e lehtë për të folur rreth asaj se si ky produkt i inteligjencës në biznes ose 'analiza' u krijua, por kur u pyetën se si u arrit që këto të dhëna të përpunuara u përdorën në proceset vendimmarrëse është e vështirë të jepen detaje. Në ndryshim me manualët e inteligjencës si një proces apo një grup i teknologjive të zbatuara, procedura apo manualët që të përcaktojmë si të përdorim “output-in” e inteligjencës në biznes në proceset vendim-marrëse vihet re qarte se nuk ekzistojnë metodologji, manuale apo standarde të caktuara. Për më shumë, të intervistuarit ishin më të drejtpërdrejtë e të qartë, kur flisnin në lidhje me ndikimin e analizës së inteligjencës në biznes në vendimet e strukturuar se sa në vendimet strategjike.

Paralelisht, eksplorimi fillestar i literaturës rreth inteligjencës në biznes dhe lidhja e saj me vendim-marrjen zbuloi se disa studime kanë përmendur sesi “produkti” i inteligjencës në biznes është përdorur në proceset vendim-marrëse. Punët kërkimore të më përparshme janë përqendruar mbi metodat dhe teknologjitë e përdorura për të mbledhur, ruajtur dhe analizuar të dhënat. Kështu, literaturat kanë trajtuar shumë inteligjencën në biznes si një proces ose teknologji, por ka pasur shumë pak kërkime mbi atë se si inteligjenca në biznes si një produkt të këtij procesi apo teknologjie është përdorur në proceset e vendim-marrjes. Dhe për më tepër, nuk ka asnjë përkufizim të pranuar se çfarë është produkti i inteligjencës në biznes.

Literatura rreth inteligjencës në biznes është e karakterizuar nga idetë normative, të asaj që duhet të ndodhë kur përdorin inteligjencën në biznes në vendim-marrje dhe se si ajo mund të mundësojë njerëzit të marrin vendime më të mira. Ajo gjithashtu trajton një qasje racionale ndaj vendim-marrjes në të cilën të dhënat nga sistemet e informacionit janë përdorur për të ndihmuar në marrjen e vendimeve duke zvogëluar mëdyshjen, paqartësitë apo ndërlikimet.

Baza themelore për natyrën informative të “produktit” të inteligjencës në biznes në vendim-marrje është supozimi se ai është një proces transformimi nga të dhëna, në informata dhe nga informacioni, në njohuri që përfundimisht do të çojë në marrjen e vendimeve më të mira.

Si rezultat nuk ka asnjë bazë të njohurive praktike ose teorike, mbi të cilin mund të ndërtojmë një model të ndërhyrjes në organizatë.

Reflektimi mbi vështirësinë që vendim-marrësit kanë në perceptimin mbi përdorimin e inteligjencës në biznes në proceset e punës dhe të mungesës së të kuptuarit të rolit të saj në procese të tilla ngrenë disa pyetje.

Pyetjet lidhen me kuptimin sesi një platformë e inteligjencës në biznes dhe “produkti” që ajo prodhon përdoret nga vendim-marrësit në proceset vendim-marrëse? Si përdoret inteligjenca në biznes në vendimet shumë të ndërlikuara dhe herë-herë të paqarta, të tilla si vendimet strategjike? Cilat janë kufizimet e produktit të inteligjencës në biznes në ambiente të tilla? Cilat metoda, qasje apo pajisjet të tjera përveç platformave të inteligjencës në biznes, përdorin vendim-marrësit për të mbuluar këto kufizime? A ka një lidhje në mes të këtyre metodave të tjera dhe platformave të inteligjencës në biznes në proceset vendim-marrëse?

Gjithashtu objektivi i studimit është që të përcaktojë se sa e zakonshme është inteligjenca në biznes dhe se si është zbatuar ajo në kompanitë më të mëdha në vend. Të intervistuarit konsideronin platformën e inteligjencës në biznes që përdornin, si një element thelbësor në operacionet konkurruese të biznesit apo duke bërë të mundur një veprimtari që mund të ndihmojë në mirë menaxhimin e biznesit të tyre.

Sipas rezultateve të një studimi global (GIA – Global Information Alliance 2005), termi më popullor për aktivitetet e inteligjencës ishte "hulumtim të tregut", i përdorur nga 287 kompani në 18 shtete e kryer në vitin 2005. Përkatësisht, "inteligjenca në biznes" dhe "inteligjenca konkurruese" ishin termat e dytë dhe të tretë më të përdorur. Ndërkohë që në anketimet e kryera në Shqipëri termi më i përdorur është "inteligjenca në biznes" apo inteligjenca në sipërmarrje. Gjithashtu, sipas rezultateve, 87 përqind e të anketuarve kanë aktivitete të inteligjencës në biznes dhe gati 13 përqind konsiderojnë blerjen e tyre. Duhet theksuar se anketimi është përqendruar në kompanitë më të mëdha ku një pjesë e konsiderueshme (67 për qind) janë kompani me kapital të huaj.

Të anketuarit konsideruan forcimin e planifikimit strategjik si përfitimin më të rëndësishëm. Përfitime të tjera të rëndësishme janë rritja e efektivitetit operacional dhe kontrolli më i mirë i cilësisë së informacionit.

Gjithashtu sipas studimeve dhe anketimeve, inteligjenca në biznes është një mjet mjaft i zakonshëm i kompanive të mëdha dhe të mesme. Edhe pse rezultatet tregojnë se ka shumë përfitime të ofruara nga inteligjenca në biznes, sipërmarrjet mendojnë se inteligjenca në biznes aktualisht nuk është mjaftueshëmrisht sistematike apo e plotë. Për shembull, zhvillimi i

shfrytëzimit të informacionit të brendshëm është një çështje thelbësore në kompanitë e mëdha në vend. Përveç kësaj, duket se ka një mungesë të teknologjive të përshtatshme për të integruar edhe burimet njerëzore, në matjen e efikasitetit të inteligjencës në biznes.

Në përgjithësi, ka ende shumë për të bërë në fushën e kërkimit inteligjencës në biznes. Përveç kësaj, ka disa arsye që kjo është thelbësore për të fituar njohuri dhe të kuptuarit më të mirë të inteligjencës në biznes në kompanitë vendase. Së pari, rëndësia e informacionit dhe njohurive të pasuruar është një pjesë gjithnjë e më shumë e pandashme e strategjisë së biznesit në zhvillim (Global Intelligence Alliance, 2009). Së dyti, ka pasur shumë probleme në zhvillimin e sistemeve të informacionit dhe zbatimin e tyre në praktikë. Së treti, aktivitetet e inteligjencës në vend pritet të rriten (Global Intelligence Alliance 2009). Së katërti, menaxhimi i informacioneve dhe pasurimi janë paraqitur si elemente gjithnjë e më të rëndësishëm për të siguruar suksesin në një ambient dinamik të biznesit, por në të njëjtën kohë informacioni është një produkt. Së pesti, ekziston një masë e vogël e kërkimit akademik dhe punime nga profesionistë në fushën e aktiviteteve të inteligjencës në biznes (Knip dhe Fleisher 2005). Së fundi, ekziston një mungesë e përgjithshme e hulumtimit të inteligjencës akademike dhe njohurive, sidomos në Europë ku bëjnë pjesë, grupet e masës më e madhe të kompanive të mëdha që ushtrojnë aktivitetin në vend dhe rajon.

4.4 Si mund të matet inteligjenca në biznes?

Përgjithësisht, inteligjenca në biznes është përkufizuar si një koncept menaxherial ose një mjet që është përdorur për të menaxhuar dhe shtuar informacionin e biznesit si dhe për të prodhuar njohuri dhe inteligjencë të përditësuar për vendimmarrje operationale dhe strategjike. Koncepti në dukje mund të mos jetë plotësisht i qartë por ai i referohet si me poshtë:

1. Informatave të përpunuara dhe njohurive që përshkruajnë mjedisin e biznesit, të vetë kompanisë dhe gjendjen e saj në lidhje me tregjun, klientët, konkurrentët dhe çështjet ekonomike;
2. Është procesi që prodhon njohuri, sugjerime dhe rekomandime (d.m.th., informacion të përpunuar dhe njohuri – siç e përshkruam më lartë) për menaxhimin dhe vendimmarrësit.

Përveç kësaj, sistemet e bazuara në teknologjinë e informacionit përdoren për analizimin e të dhënave fillestare dhe informacioneve si dhe për ruajtjen e shkëmbimin e informacionit të vlefshëm. Njohuritë gjithashtu konsiderohen një pjesë e rëndësishme e inteligjencës së biznesit (Moss 2003). Madje disa e shohin qasjen teknologjike si çdo gjë që ka inteligjenca e biznesit (Robinson 2010). Përveç dallimeve lidhur me përmbajtjen, përkufizimi i inteligjencës së biznesit ndryshon nëse koncepti përkufizohet nga perspektiva e një përdoruesi fundor apo një furnizuesi të platformës së inteligjencës së biznesit. Pothuajse çdo autor promovon idenë e tij të përmbajtjes dhe kuptimit të inteligjencës së biznesit dhe për ta ilustruar, disa përkufizime të ndryshme janë përmbledhur në këtë kapitull.

Edhe pse koncepti inteligjencës në biznes ka të bëjë me një lloj fenomeni të dukshëm dhe prioritet që nga vitet 1990, mbi të nuk ka asnjë konceptim të pranuar në lidhje me atë se çfarë është inteligjenca në biznes. Mendell (1997, fq. 115) vëren se inteligjenca në biznes ka qenë gjithmonë një pjesë e rëndësishme e botës konkurruese të biznesit dhe kështu aktivitetet kryesore të saj janë larg nga të qënurit e re. Në vitet 1980, Ghoshal dhe Kim (1986, fq. 49) konsideronin inteligjencën në biznes si një aktivitet në të cilin informacioni në lidhje me konkurrentët, klientët, tregjeve, teknologjive të reja dhe prirjet e gjëra shoqërore ishin grumbulluar dhe analizuar. Pothuajse në të njëjtën kohë, Tyson (1986, fq. 9) ka identifikuar konceptin inteligjencës në biznes si një proces analitik me të cilin të dhënat e para janë konvertuar në njohuri përkatëse, të përdorshme dhe strategjike të zbulimit. Tyson thekson në përkufizimin e tij, nevojën për monitorim të vazhdueshëm të klientëve, konkurrentëve, furnizuesve dhe anëtarëve të tjerë në aktivitet. Sipas tij, inteligjenca në biznes përfshin një shumëllojshmëri të llojeve të inteligjencës:

- inteligjencës rreth konsumatorëve,
- inteligjencës mbi konkurrentët,
- Inteligjencës së tregut,
- inteligjencës mbi teknologjinë,
- inteligjencës mbi produktin,
- inteligjencës mbi mjedisit të biznesit

Collins (1997, fq. 4) e sheh inteligjencën në biznes si një proces me të cilin informacioni në lidhje me konkurrentët, klientët, dhe tregjet e mbledhur në mënyrë sistematike me mjete ligjore, analizohet për të mbështetur vendim-marrjen në sipërmarrje. Të dhënat e mbledhura

konvertohen më pas në analiza të sakta me fokus të caktuar. Collins (1997, fq. 19) kategorizon objektivat kryesore të inteligjencës në biznes në tre grupe. Së pari, një kompani mund të evitojë surprizat e pakëndshme dhe të identifikojë mundësitë dhe kërcënimet. Së dyti, inteligjenca në biznes krijon një bazë për vlerësimin e efektivitetit. Së treti, inteligjenca në biznes jep më tepër kohë për të reaguar ndaj çdo situatë. Gjithashtu kësaj listë i shtohet vendimmarrja pro aktive, planifikimi i mirë i biznesit dhe formulimi strategjik që janë përmirësuar nëpërmjet njohurive më të gjera të vetë kompanisë rreth mjedisit të saj të jashtëm. Miller (2000, fq.13) përcakton inteligjencën në biznes duke e përfshirë atë edhe në monitorimin e zhvillimeve në mjedisin e jashtëm të biznesit. Sipas Para (2004, fq. 4), inteligjenca në biznes është një kombinim i të dhënave, informacioneve dhe njohurive në lidhje me mjedisin operacional të kompanisë që çojnë në vendime të cilat krijojnë përparësi konkurruese për kompaninë. Gjithashtu, Sawka (1996, fq. 47) thotë se inteligjenca në biznes posaçërisht fokusohet në mbledhjen e informacionit të jashtëm dhe parashikimit të ndryshimeve në tregje. Sawka shton gjithashtu se inteligjenca në biznes është një parakusht për marrjen e vendimeve të ndërgjegjshme.

Përkufizimet e mësipërme të parashtruara deri lënë disi pas dore rëndësinë e informacionit të brendshëm. Përveç shqyrtimit të mjedisit të jashtëm, inteligjenca në biznes përfshin informacionin brenda një kompanie. Me integrimin e informacionit të brendshëm dhe të jashtëm, një kompani mund të përshtatet më lehtë me normën e përsheptimit të ndryshimit dhe të ketë një pamje tërësore të vetes dhe suksesit të saj në fusha të ndryshme të biznesit. Sipas Brackett (1999, fq. 2), inteligjenca në biznes është një seri e koncepteve, metodave dhe proceseve që mundësojnë, për shembull, monitorimin e prirjeve ekonomike dhe shfrytëzimin efektiv të informacionit të biznesit në marrjen e vendimeve strategjike dhe taktike. Informacioni i kërkuar i biznesit është mbledhur nga burime të brendshme dhe të jashtme, dhe Brackett thekson vëmendjen rreth vlerës së informacionit në lidhje me përvojat dhe eksperiencat e punonjësve. Barndt (1994, fq. 22) thekson rolin e informacionit të brendshëm në inteligjencën e biznesit sepse sipas tij, vendim-marrja është e bazuar kryesisht në strategjinë e një kompanie, burimet, dhe mundësitë e saj operationale. Herring (1992, fq. 54-60) thekson se inteligjenca në biznes prodhon informacion për nevojat e brendshme dhe të jashtme. Përkufizimi i Hackney (2000, fq.39-42) fokusohet vetëm në informacionin e brendshëm. Ai thotë se inteligjenca në biznes përfshin të gjitha aktivitetet përmes të cilave informacioni i brendshëm analizohet, ruhet dhe shpërndahet te grupet e interesit.

Si përmbledhje, ideja kryesore në inteligjencën në biznes qëndron në identifikimin e nevojave të informacionit, përpunimit të të dhënave dhe transformimin e të dhënave të mbledhura në njohuri të dobishme dhe të vlefshme menaxheriale.

Waters (1996, fq. 41) përcakton inteligjencën në biznes si një mjet ligjor dhe etik në shqyrtimin e ndryshimeve dhe mundësive strategjike. Sipas tij, inteligjenca në biznes është duke u bërë një domosdoshmëri në formimin e një vështrimi tërësor të mjedisit të biznesit. Përveç Waters (1996), edhe Gilad (1986, fq. 53) e Buskard (2000, fq. 46-47) theksojnë rolin strategjik të inteligjencës në biznes.

Buskard (2000, fq. 46-47) nënvizon se inteligjenca në biznes nuk është një teknologji e veçantë apo aplikim, por një seri e prodhimeve e cila përfshin edhe mjetet analitike edhe informacionin e kërkuar.

McGonagle dhe Vella (1996, fq. 18) ilustron rolet e ndryshme të inteligjencës në biznes duke e ndarë në tre nivele: *nivelin e inteligjencës strategjike*, *nivelin e inteligjencës konkurruese*, dhe *nivelin e inteligjencës së tregut*. Gjithashtu Thierauf (2001, fq. 66-67) e klasifikon inteligjencën në biznes të ndarë në tre grupe: *inteligjenca strategjike*, *inteligjenca taktike* dhe *inteligjenca operacionale*, siç është ilustruar në figurën e mëposhtme:

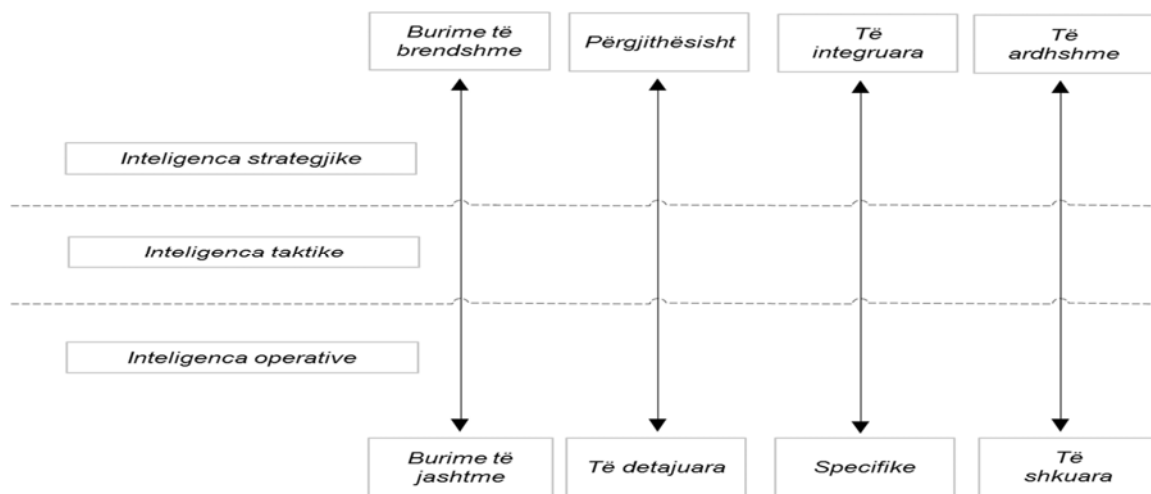


Figura 19 - Klasifikimi i inteligjencës në biznes

Sipas tij, informacioni i nevojshëm ndryshon sipas niveleve të inteligjencës në biznes ndërkohë që inteligjenca financiare është e nevojshme në çdo nivel. Thierauf përcakton karakterin e informacioneve të nevojshme shumë saktë. Ai thotë se vendim-marrësit strategjikë kanë më shumë nevojë për informacion të gjerë dhe të pasuruar për të menaxhuar operacionet e

ardhshme dhe si të drejtojnë kursin e një kompanie. Në nivel operativ, informacioni më i detajuar apo historiku i saj është i nevojshëm për të marrë vendimet në aktivitetet e përditshme. Midis nivelit strategjik dhe operativ është niveli taktik, ku të dhënat janë grumbulluar dhe pasuruar. Thierauf përdor grupimin e informacionit të brendshëm dhe të jashtëm sipas pikëpamjes së tij: informacionet nga burimet e jashtme janë më të nevojshme në marrjen e vendimeve strategjike, ndërsa fokusi i nivelit operacional ka nevojë për informacionet nga burimet e brendshme. Por nga ana tjetër, informacionet prej burimeve të brendshme janë gjithashtu të nevojshme në marrjen e vendimeve strategjike dhe informacionet e jashtme janë të nevojshme për nivelin operativ. Vendim-marrësit strategjikë duhet të perceptojnë, për shembull, ndarjen e burimeve të menaxhimit në kontekstin e planifikimit afatgjatë strategjik, i cili kërkon që ata të kenë informacione të mjaftueshme nga burimet e brendshme, përveçse atyre të jashtme. Në nivel operativ, departamentet e marketingut dhe të kërkimit e zhvillimit kanë nevojë për informacion nga burimet e jashtme dhe jo vetëm nga ato të brendshme për shembull: për tregjet, tendencat dhe konsumatorët (kuptohet në varësi të sektorit që po analizojmë).

Sipas Howson (2009, fq.19), inteligjenca në biznes është më shumë se një filozofi e menaxhimit apo një teknologji e përshtatshme. Ajo e konsideron inteligjencën në biznes një cikël të vazhdueshëm por e cila është një kornizë e menaxhimit të efekshmërisë në një kompani që përcakton qëllimet, analizon zhvillimin, fiton njohuri, merr masa, akumulon sukses dhe fillon nga e para. Ato e përcaktojnë ciklin e inteligjencës në biznes si një proces zhvillimi progresiv duke filluar nga analizat, të kuptimi i tyre, më pas të veprimeve, e në fund me matjen. Gjithashtu theksohet se inteligjenca në biznes është një qëndrim ndaj zgjidhjes së problemeve dhe menaxhimit racional dhe përveç kësaj ajo vë theksin te marrëdhënia mes inteligjencës në biznes dhe strategjisë. Roli i inteligjencës prej burimeve njerëzore nuk duhet të largohet, edhe pse racionaliteti theksohet në përkufizimin e tyre. Gjithashtu, Thomas (2001, fq. 48) përcakton inteligjencën në biznes mbi të gjitha si një proces sistematik që grumbullon, analizon dhe klasifikon fluksin e informacionit të rëndësishëm për biznesin. Ai thekson se një cikël i inteligjencës në biznes është një proces ku burimet e informacionit, duke përfshirë informacionin e publikuar si dhe informacionet nga burimet njerëzore, luajnë një rol qendror. Përveç kësaj, ai thotë se zhvillimi i teknologjisë së informacionit dhe telekomunikacionit ka rritur vlerën e inteligjencës në biznes në proceset e vendim-marrjes, por që ajo si një mënyrë e veprimit është zbuluar shumë më herët.

Perspektiva e Robinson (2001, fq. 161) ndryshon nga përkufizimet e mësipërme. Ai e përcakton inteligjencën në biznes si një grup i aplikacioneve që mundësojnë ofrimin e informacionit aktiv dhe pasiv. Të dhënat dhe informatat janë mbledhur nga baza e madhe e të dhënave, duke i siguruar një sipërmarrjeje dhe drejtuesve të saj, përgjigje në kohë për pyetje rreth situatave apo veprimtarive kritike. Me fjalë të tjera, objektivi i një sistemi të inteligjencës në biznes është që të kthejë të dhënat e papërpunuara në inteligjencë vepruese. Kalakota dhe Robinson (2001) argumentojnë se rritja e inteligjencës në biznes rrjedh kryesisht nga kërkesa për njohuri më konkurruese prej rritjes së biznesit si dhe grumbullimin më i madh i të dhënave elektronike dhe arkivit të tyre. Pikëpamja e tyre është mbështetur edhe nga Thierauf (2001), i cili thekson se një sistem i inteligjencës në biznes konverton të dhënat e grumbulluara në informacion dhe njohuri të vlefshme. Thierauf i konsideron sistemet inteligjencës në biznes si pjesa e fundit në sistemet e informacionit. Një sistem i inteligjencës në biznes është një ndihmë efektive për vendim-marrësit duke qenë një foto e plotë e aftësive të kompanisë në mjedisin operativ të jashtëm. Gjithashtu një përcaktim tjetër rreth inteligjencës në biznes e jep Smith (2007) që e quan inteligjencën në biznes si një emër të përbashkët për aplikimet teknike, software-ët dhe mjetet që mundësojnë përpunimin më efektiv të informacionit për biznesin.

Koncepte të ngjashme të inteligjencës përfshijnë inteligjencën e konkurrueshmërisë, inteligjencën mbi konkurrentët, inteligjenca rreth konsumatorëve, inteligjenca e tregut, inteligjenca strategjike, inteligjenca rreth produktit dhe inteligjenca mbi mjedisin ku kryhet aktiviteti. Kohët e fundit, konceptet e mjeteve të kundërzbulimit dhe teknologjisë janë shfaqur gjithnjë e më shpesh në kontekstin e inteligjencës në biznes. Disa nga këto koncepte rreth shërbimit të fshehtë janë përdorur ndonjëherë në një kontekst të ngjashëm me inteligjencën në biznes. Megjithatë, shumica e tyre përqendrohet kryesisht në mjedisin e jashtëm dhe mbledhin informacione nga burime të jashtme (Cottrill 1998; Vibert 2004). Përmbajtja e inteligjencës në biznes është përcaktuar në përgjithësi si më e gjerë, me koncepte të tjera të inteligjencës të cilat konsiderohen si nëngrupe të inteligjencës në biznes (McGonagle dhe Vella 1996; Fleisher 2001).

Nga ana tjetër, pothuajse të gjithë këto koncepte të inteligjencës ndajnë të njëjtin qëllim si inteligjenca në biznes (Weiss 2003, fq. 49; Casado 2004, fq. 127) dhe kanë për qëllim të kthejnë të dhënat e para dhe informacionin e grumbulluar në njohuri të vlefshme dhe inteligjencë. Dallimi mes inteligjencës në biznes dhe koncepteve të lidhura me të shpesh luhaten sepse mënyra sesi inteligjenca menaxhohet dhe pasurohet mbetet kryesisht e njëjtë ndërkohë që

aplikimi i referohet kryesisht llojit të veçantë të shërbimit të inteligjencës së kërkuar në një kompani apo në ndonjë situatë të veçantë. Prandaj, aktivitetet në menaxhimin dhe pasurimin e informacionit dhe njohurive të mbetet në thelb i njëjtë pavarësisht nga përcaktimi. Siç është përshkruar në kapitullin e I, termat e përdorur për veprimtarinë e inteligjencës duket se ndryshojnë me tregun. Koncepti i inteligjencës së biznesit është relativisht e zakonshme në Evropë, ndërsa aktivitetet inteligjencës shpesh quhen intelijenca konkurruese (IC) në Amerikën e Veriut. Në literaturë, Combs dhe Murhed (1992, fq. 3) dhe Gilad (1996, fq. 4) e përcaktojnë inteligjencën konkurruese si një koncept alternativ për inteligjencën në biznes, ndërsa Mintzberg (1994), Choo (2002, fq. 86-87), dhe Weiss (2003, fq. 49) e konsiderojnë inteligjencën konkurruese si pjesë e inteligjencës në biznes, sepse fusha e inteligjencës në biznes është më i gjerë se sa e inteligjencës konkurruese. Miller (2005) thekson se intelijenca konkurruese përfshin konkurrentët dhe informacionin rreth tregut, por gjithashtu edhe informacion në lidhje me vetë kompaninë e sidomos mundësitë e dobësitë e saj.

Ky përshkrim është shumë i ngjashëm me përkufizimin e inteligjencës në biznes pasi ajo gjithashtu përfshin perspektivën e informacionit të brendshëm. McGonagle dhe Vella (1996, fq. 40) theksojnë se intelijenca konkurruese më parë është njohur si intelijenca në biznes.

Ato përcaktojnë inteligjencën konkurruese si një proces me të cilin informacioni i jashtëm është mbledhur nga burime të jashtme. Ata vazhdojnë duke nënvizuar se intelijenca konkurruese përmban informacion në lidhje me situatën konkurruese, konkurrentët, tregun dhe strategjinë e kompanisë. Përkufizimi i dhënë nga Cook dhe Cook (2000, fq.5) është i ngjashëm, por ata e vënë theksin më shumë te roli i informacionit mbi konkurrentët, në inteligjencën konkurruese. Bernhardt (2004, fq. 13) thekson se intelijenca konkurruese është një informacion strategjik rreth planeve të konkurrentëve në biznes por një kompani ka nevojë edhe për informacionin rreth tregut dhe industrisë ku bën pjesë, në vend që të marrë vetëm informacionin mbi konkurrentët e saj. Mintzberg (2004), nga ana tjetër, përdor konceptin e inteligjencës së konkurrentëve si një sinonim për inteligjencën konkurruese. Megjithatë, intelijenca mbi konkurrentet është diskutuar si një nën aktivitet i inteligjencës së konkurrueshmërisë pasi intelijenca e konkurrueshmërisë konsiderohet që përfshin informacionin mbi konkurrentët dhe të tregut përveçse informacionit mbi konkurrentët (Choo 2002, fq. 86). Në figurën e mëposhtme është ilustruar marrëdhënia ndërmjet inteligjencës në biznes, inteligjencës konkurrueshmërisë dhe inteligjencës mbi konkurrentet.

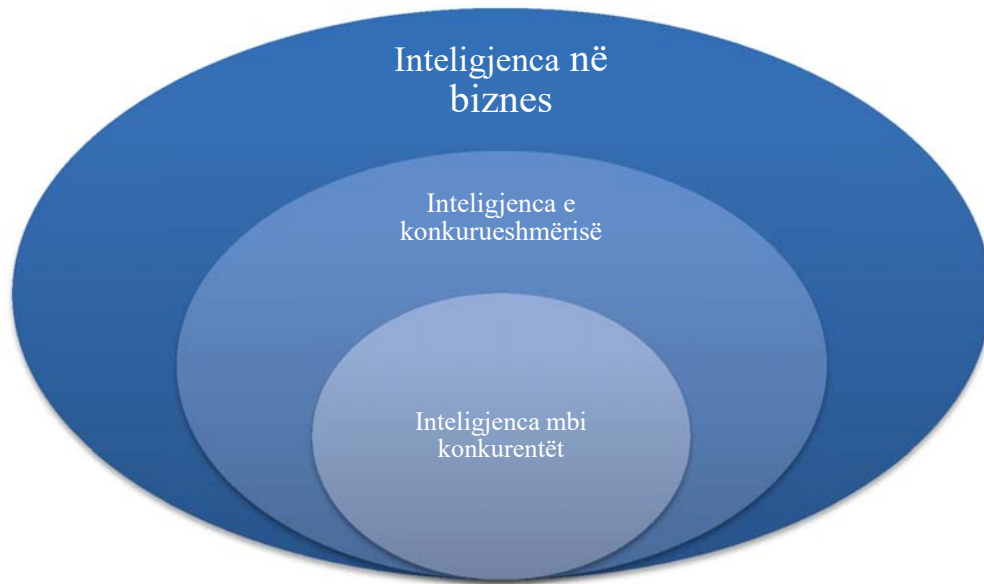


Figura 20 – Marrëdhëniet mes llojeve të inteligjencës

Sipas Choo (2002, fq. 86-88), inteligjenca në biznes ka shtrirjen më të gjerë në mesin e koncepteve të aktiviteteve të inteligjencës. Ajo ka nevojë për informacion nga disa burime dhe përdorimi është i ndryshëm. Përveç kësaj, vendimet strategjike afatgjata janë të bazuara në informacionin e prodhuar nga inteligjenca në biznes. Në krahun e majtë të figurës së mësipërme, informacioni i grumbulluar është i ngushtë dhe nga burime të brendshme e përfshin informacionin mbi kompaninë si për shembull informacionin kryesor dhe atë financiar. Për këtë arsye, inteligjenca në biznes mbulon të gjithë mjedisin përkatës të një kompanie, e jo vetëm të kompanisë në fjalë, ndërsa fusha e inteligjencës konkurruese është më e ngushtë, duke mbuluar disa elemente të mjedisit të jashtëm, të tilla si konkurrenti, industria dhe tregu. Inteligjenca konkurruese kryesisht ndihmon një kompani për të vlerësuar konkurrencën dhe kushtet e tregut. Choo (2002, fq. 86-88) thotë se inteligjenca mbi konkurrentët fjalë për fjalë fokusohet vetëm te konkurrentët. Për shkak se informacioni i mbledhur është i fokusuar ngushtë, inteligjenca mbi konkurrentët ka për qëllim të lehtësojë vendim-marrjen veçanërisht në nivel taktik. Inteligjenca mbi konkurrentët është zakonisht diçka që mbulon interesat dhe funksionet e shitjes dhe marketingut, por ajo mund të përdoret gjithashtu në marrjen e vendimeve strategjike. Fleisher (2003, fq. 62) dhe Weiss (2003, fq. 49) gjithashtu e vendosin inteligjencën konkurruese diku në mes të inteligjencës në biznes dhe inteligjencës mbi

konkurrentët sepse fokusi i inteligjencës konkurruese është veçanërisht mbi mjedisin konkurrues dhe në përmirësimin e aftësisë konkurruese të kompanisë.

Siç është diskutuar në kapitullin e I, termi më popullor në të gjithë botën për aktivitetet sistematike për të mbledhur dhe analizuar të dhënat të lidhur me ambientin e jashtëm është "hulumtim të tregut" (Global Information Alliance, 2009). Waters (1996) thekson se inteligjenca në biznes nuk është ekuivalente me hulumtimin e tregut, sepse hulumtimi i tregut kryesisht vlerëson atë që klientët mund të blejnë, në bazë të shprehive apo sjelles së tyre të fundit. Sipas Fleisher dhe Bensoussan (2003, fq. 181), inteligjenca e tregut (MI) është inteligjenca me objektiv mbi industrinë e që kryesisht fokusohet në zhvillimet dinamike që lidhen me vendin, çmimet, produktin dhe promovimin (4 P-të e marketingut) dhe në këtë mënyrë ka për qëllim të gjejë segmentet e tregut më fitimprurëse. Prandaj, në qendër të inteligjencës së tregut dhe hulumtimit të tregut është nevoja e veçantë për informacion duke pasur parasysh që afati kohor është zakonisht i shkurtër, e që e cila ndryshon nga ditë në ditë. Ndërkohë që inteligjenca në biznes ka për qëllim të gjejë se çfarë lloj ndryshimesh mund të ndodhin në aspekte të ndryshme të kompanisë dhe mjedisin e saj të biznesit dhe se si ato do të ndikojnë në biznesin e kompanisë në periudhë afatgjatë. Përveç kësaj, rezultatet e inteligjencës së tregut dhe të hulumtimit të tregut nuk shpërndahen aq shumë sa raportet e inteligjencës në biznes dhe inteligjencës konkurruese; zakonisht ato përdoren nga departamenti i marketingut dhe menaxherët e shitjeve.

Përmbajtja e konceptit të inteligjencës së konsumatorit nuk ndryshon dukshëm nga ajo e hulumtimit të tregut dhe inteligjencës së tregut. Në terma të thjeshtë, të gjithë shqyrtojnë sjelljen në blerje dhe rentabilitetin e konsumatorëve e të produkteve. Megjithatë, mendimi i shërbimit të inteligjencës së konsumatorëve nuk është aq i gjerë ose i përgjithshëm. Ajo përfshin informacion në lidhje me individët. Collins (1997, fq.95) përcakton inteligjencën e konsumatorit si "njohuritë e organizimit të konsumatorëve", kërkesat, aktivitetet e blerjes, strategjitë dhe planet, dhe sesi ajo lidhet me produktet ose shërbimet e ofruara nga kompania si dhe për vendimet e veçanta të blerjes. Sipas Davis (2003, fq.147), aktivitetet e inteligjencës së konsumatorëve synojnë të masin rentabilitetin e klientëve, produkteve të shërbimeve dhe reklamave.

Sipas Miller dhe Liebowitz (2006, fq.14), "inteligjenca strategjike" është një term i përdorur në kontekstin e planifikimit strategjik dhe menaxhimit strategjik. Ajo ka për qëllim të kuptojë

se ku një kompani po shkon, se si ajo mund ti bëjë ballë konkurrencës së saj në funksion të sfidave të ardhshme dhe ndryshimet e mundshme në periudhë afatgjatë (Thierauf 2001, fq.195). Gjithashtu ajo ka të bëjë edhe me se si ajo mund të ndihmojë në marrjen e vendimeve më të mira strategjike për të maksimizuar suksesin. Për këtë arsye, inteligjenca strategjike adreson veçanërisht nevojat për inteligjencë për vendim-marrësit e nivelit të lartë strategjik dhe fokusi është kryesisht në aktivitete proaktive. Konceptet e inteligjencës mbi mjedisin, produktin dhe teknologjinë nuk janë ende në përdorim të gjerë. Megjithatë, inteligjenca e lidhur me këto koncepte është e vlefshme në marrjen e vendimeve dhe krijimin e strategjive të suksesshme. Edhe pse ka disa koncepte të inteligjencës, të gjitha ato fjalë theksojnë rolin e etikës dhe të ligjshmërisë së aktiviteteve të inteligjencës (Cook dhe Cook 2000, fq. 7; Miller 2005).

Kërkesa për “spiunazhin” e biznesit duhet të jetë i panevojshëm në të shumtën e rasteve, për shkak se një kompani mund të gjejë deri në 95 për qind të informacionit ligjor e të detyrueshëm, nëpërmjet burimeve publike të informacionit (Cook dhe Cook 2000, fq. 8). Kjo megjithatë është mjaft e vështirë të matet për shkak të natyrës jo-materiale të informacionit, dhe në këtë mënyrë përqindja e përmendur është pjesërisht spekulative. Miller (2005, fq. 3) thekson se një aktivitet i inteligjencës do të jetë një dështim nëse ka ndonjë shenjë për spiunazh industrial. Parimi bazë i veprimtarive të shërbimit të fshehtë është për të mbledhur informacion vetëm nga burime të hapura dhe etike. Kontrolli i etikës është kompleks, megjithëse shumë organizata (Hamilton dhe Fleisher 2001, fq. 266) kanë hartuar rregullat e etikës me të cilën çdo profesionist që trajton aktivitetet e inteligjencës duhet të përputhet me këto standarde.

Edhe nëse spiunazhi industrial në përgjithësi konsiderohet jo etik, një kompani duhet ndonjëherë të pranojë aktivitete kundër interesave të saj. Koncepti i kundërzbulimit është bërë më i zakonshëm e i përgjithshëm në vitet e fundit. Ajo i referohet aktiviteteve për mbrojtjen kundër humbjes së informata të rëndësishme në kompani (Nolan 1997, fq.58; Dutka 1999, fq. 295). Me kundërzbulim, një kompani mund të kuptojë se cilat informacione janë më të vlefshme dhe më të rëndësishme për biznesin e saj në mënyrë që të mbrohet nga sulmet konkurrentëve (Pattakos 1997, fq. 72; Barrett 2001, fq. 29). Për këtë arsye, aktivitetet e kundërzbulimit janë pjesërisht në kundërshtim me aktivitetet e inteligjencës në biznes, që kanë fokus mbrojtjen e aseteve të informacionit. Vlen të përmendet se një kompani mund të përhap edhe informata jo të sakta. Kjo, gjithashtu, përfshin aktivitete kundërzbulimit dhe në këtë mënyrë një kompani duhet të jetë e mjaftueshmërisht kritike dhe etike.

Edhe pse konceptet inteligjencës ndërlidhen dhe dallimet midis tyre janë pjesërisht të paqarta, në këtë studim inteligjenca në biznes është kuptuar si një proces i inteligjencës që përfshin një sërë aktivitesh sistematike, duke u drejtuar nga nevojat specifike të informacionit për vendim-marrësit me objektivin e arritjes së avantazhit konkurrues. Nëpërmjet një procesi të inteligjencës në biznes, një kompani mund të mbledhë, analizojë, ruaj dhe të ndajnë informacione të sakta dhe në kohë, që janë thelbësore për aktivitetet e saj të biznesit dhe vendim-marrjen. Për këtë arsye, inteligjenca në biznes është konsideruar në këtë studim si një koncept gjithëpërfshirës, duke përfshirë edhe informacionet e brendshme dhe të jashtme si dhe të gjithë mjedisin operacional përveç kompanisë në vetvete. Termat e tjera të inteligjencës konsiderohen si komponentë të inteligjencës në biznes. Pikëpamjet e ndryshme të inteligjencës në biznes do të trajtohen në pjesët në vijim.

4.5 Llojet e informacionit

Siç është theksuar në kapitullin e II, një mënyrë e zakonshme trajtimit të informacionit në literaturën akademike është që ta kategorizojnë atë në të dhëna, informacione, njohuri, inteligjencë apo edhe dituri. Megjithatë është zakonisht e pranueshme për ta përjashtuar diturinë nga kategorizimi. Në rastet më të mëdha të biznesit, qëllimi është që të përmirësohen të dhënat dhe informacionet në njohuri dhe në fund në inteligjencë, ndërsa dituria është një koncept mjaft filozofik. Është e rëndësishme të mbahet parasysh se dituria dhe inteligjenca janë shumë subjektive, pasi vlera dhe përmbajtja e tyre është shumë e varur nga përvoja individuale dhe vëzhgimeve rreth botës, sesa të dhënat dhe informacionet. Individët përpara njohurive dhe inteligjencës kanë të nevojshme të arkivojnë të kuptuarin dhe njohuritë e reja. Halliman (2001) argumenton se inteligjenca në biznes nënkupton çdo informacion i biznesit që lehtëson marrjen e vendimeve dhe menaxhimin në të ardhmen. Përkufizimi i Powell (1996, fq. 160-162) është më i detajuar. Pauell thotë se inteligjenca është komunikimi i njohurive për tu përdorur si bazë në vendime të drejta. Thierauf (2001, fq. 3-4) përcakton inteligjencën në biznes, si nivelin më të lartë të hierarkisë së informacionit, i cili përfshin njohuritë e të kuptuarit të marrëdhënieve midis faktorëve thelbësorë të aktivitetit të biznesit. Megjithatë, niveli i inteligjencës arrihet nëse dhe vetëm nëse, informacioni i pasuruar dhe njohuritë janë shfrytëzuar në funksion të vendimmarrjes. Inteligjenca në këtë mënyrë vjen nga analizimi me pjesë e në dukje pa lidhje i informacionit e njohurive, dhe duke i shtuar ato për tu bërë të vlefshme për vendim-marrje.

Nganjëherë për vendim-marrësit, e kanë të vështirë për të parë vlerën e informacionit të përpunuar sepse vlera është vendosur në çdo pjesë të vogël dhe me ndryshime të informacionit përfundimtar. Në çdo rast, inteligjenca mund të përkufizohet si të kuptuarit dhe depërtimi në çështje të rëndësishme rreth faktorëve që lidhen me një kompani drejt biznesit efektiv dhe suksesit.

Informacioni i përpunuar në inteligjencën e biznesit mund të ndahet përafërsisht në mënyrë të barabartë në informacion të brendshëm dhe të jashtëm. Informacioni i brendshëm ka të bëjë me, p.sh., financat e kompanisë, personelin e prodhimit, dhe ajo mund të grumbullohet për shembull nga sistemet operative të kompanisë. Çështjet me informacionin e jashtëm të kompanisë, janë p.sh., konkurrentët, klientët, partnerët dhe tendencat në mjedisin e biznesit. Ky lloj informacioni mund të mblidhet duke monitoruar shërbime të ndryshme si p.sh. media, lajmet, gazetatat, intervistimi i klientëve, etj. Nga ana tjetër duhet të theksojmë se nuk ka rëndësi se nga vjen informacioni për sa kohë që cilësia e informacionit është mjaft e mirë. Një vendim-marrës ka nevojë për informacionin e biznesit nga burime dhe rrugë të ndryshme duke përfshirë ato që merren brenda apo jashtë kompanisë, dhe se të dhënat e kërkuara mund të jenë sasiore ose cilësore.

Informacioni i biznesit prej burimeve të përshtatshme dhe për tema të ndryshme është e nevojshme në mënyrë që të krijojë pamjen tërësore të aktiviteteve të kompanisë dhe mjedisit ku ajo zhvillon biznesin.

Siç është diskutuar në kapitullin e II, nevoja për informacion e për burime vjen përherë duke u rritur dhe për këtë arsye aktivitetet rreth grumbullimit të informacioneve intensive kërkojnë përherë e më shumë qasje sistematike e të vazhdueshme. Sipas Probst (2010, fq. 30-31), burimet e jashtme, të tilla si konkurrentët, klientët, furnizuesit dhe partnerët, kanë një potencial të rëndësishëm, por ende nuk shfrytëzohen mjaftueshëm për të siguruar informacion të vlefshëm.

Choo (2002) e konfirmon këtë, por gjithashtu shton se, përveç burimeve të lartpërmendura, informacioni duhet të mblidhet edhe rreth përparimeve teknologjike, prirjeve ekonomike si dhe tregtisë ndërkombëtare. Ai thekson se vëmendje e kujdes duhet ti kushtohet edhe zgjedhjes dhe përdorimit të burimeve të informacionit për shkak se ka burime të shumta në dispozicion dhe ato janë një burim kritik në botën gjithnjë e më shumë konkurrues të biznesit.

Një shembull i burimeve të mundshme të informacionit të biznesit për inteligjencë biznes është përmbledhur në figurën e mëposhtme.

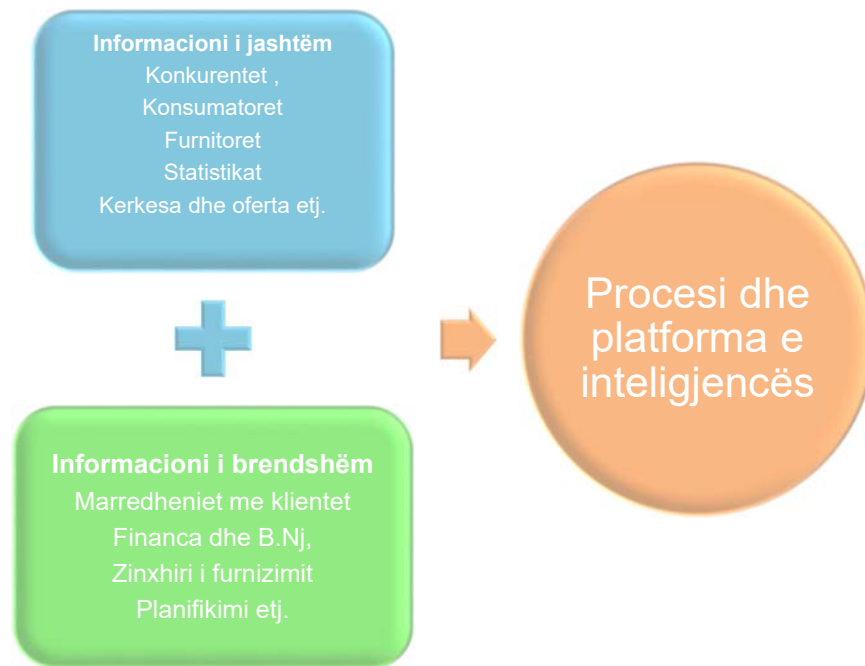


Figura 20 - Burimet e mundshme të informacionit të biznesit për inteligjencën në biznes.

Sipas rezultateve të një studimit mbi inteligjencën në biznes, gati gjysma (49%) e kompanive në vend ka mbledhur informacionin nga të dy burimet si ato të brendshme po ashtu edhe të jashtme. Vetëm 5 për qind e të anketuarve i konsiderojnë burimet e brendshme të informacionit më të rëndësishme, dhe 46 për qind nga të anketuarit vetëm burimet e jashtme. Megjithatë, të anketuarit deklaruan se informacioni i brendshëm ka një rol qendror në aktivitetet e biznesit. Në literaturë, informacioni është mbledhur në mënyrë standarte tipike në funksion të një procesi të inteligjencës në biznes ose nga burime të jashtme të informacionit ose nga burime të brendshme dhe të jashtme dhe në këtë mënyrë rezultatet e studimit të mbështetur këto supozime teorike.

4.6 Elementet e informacionit

Në lidhje me elementët e informacionit, duke ilustruar nevojat për to dhe burimet e tyre si elemente të inteligjencës në biznes, mundësohet analiza më e plotë e sistematike e objektivave kryesore si dhe fushat kryesore të zhvillimit. Për shembull, Kim (2008, fq. 49-58) kategorizon elementet e inteligjencës në biznes si vijon:

- konkurrentët,
- klientët,
- tregjet,
- përparimet teknologjike dhe
- prirjet sociale.

Sistemi i klasifikimit ndërkombëtar të ofruesve të inteligjencës në biznes janë më specifikë. Sipas Novintel, inteligjenca në biznes përbëhet nga tetë elemente të cilat mund të konsiderohen në të tre nivelet e operacionit.

Në nivelin e kompanisë, janë furnizuesit, konkurrentët, klientët, grupet e interesit e elementet e tjera pjesëmarrëse të tregut dhe në këtë mënyrë fokusi në nivelin më të ulët është te lojtarët individualë. Industria, furnitorët, industria e vetë kompanisë dhe industria e konsumatorëve përbëjnë elementet e nivelit të industrisë.

Megjithatë, është e vlefshme të monitorohen në formë tepër të ngushtë edhe industri të tjera gjithashtu, të cilat mund të interpretohen si pjesë sektori që mund të krijojnë probleme të mëdha në situatën konkurruese të kompanisë.

Në nivelin e mjedisit të biznesit, elementet barazohet me prirjet e përgjithshme dhe temat kritike pra mjedisi i biznesit shqyrtohet relativisht më gjerësisht.

Figura e mëposhtme tregon këto elementë në formën e një kornize me tre dimensione.

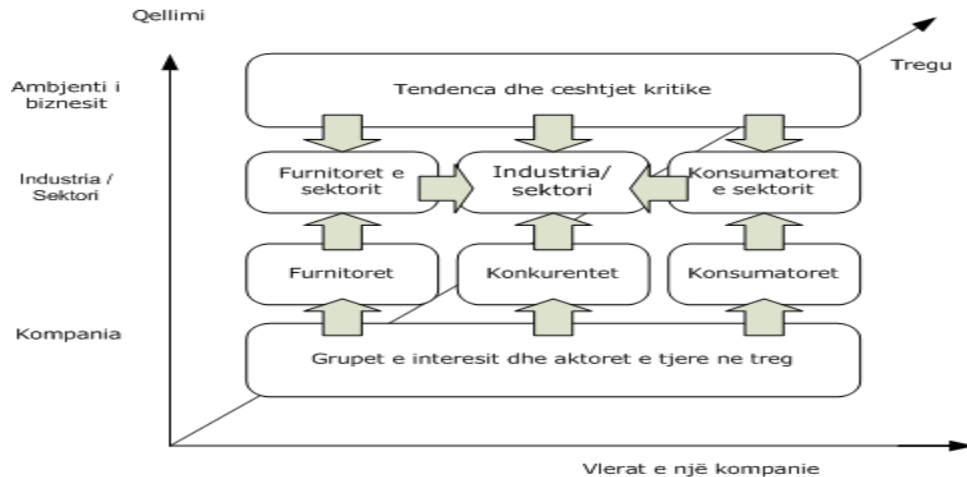


Figura 21 - Elementet e jashtme të inteligjencës në biznes

Në kuadrin e përdorur nga Novintel (Novintel 2006), dimensionin vertikal tregojnë nivelet e ndryshme në fokus të inteligjencës në biznes, siç është ilustruar më sipër, ndërsa zinxhiri i vlerave të një kompanie është përshkruar në boshtin horizontal. Për shkak se mjedisi i biznesit mund të shqyrtohet nga perspektiva lokale apo globale, boshti i tretë tregon natyrën gjeografike të informacionit të biznesit. Nga pikëpamja lokale, fokusi është rreth rajoneve të veçanta të tregut. Kuadri i paraqitur është i përgjithshëm për pasojë çdo kompani duhet ti kushtojë vëmendje, për shembull, kulturës së kompanisë, kushteve të tregut, informacionit të sektorit specifik. Rrjedhimisht kompania ka nevojë të përcaktojë pozicionin e saj në mjedisin e jashtëm të biznesit. Gjithashtu edhe Porter trajton rolin e elementeve të informacionit të jashtëm në çështjet strategjike. Sipas tij (Porter - Harvard Business Review 2008, fq.7), një strategji e suksesshme konkurruese mundëson një kompani për të kryer aktivitete të ndryshme nga ato të konkurrentëve, ose për ti kryer ato në mënyrë të ndryshme dhe për të ofruar një përzierje me vlerë unike.

Porter ilustron se faza e konkurrencës në një industri varet nga forcat e mëposhtme kryesore konkurruese:

- rivaliteti midis firmave ekzistuese,
- kërcënimi nga hyrjet e reja,
- kërcënimi i produkteve apo shërbimeve zëvendësuese,
- fuqia negociuese e blerësit dhe

- fuqia negociuese e furnitorëve.



Figura 22 - Pesë forcat që ndikojnë konkurrencën në një industri

Porter thekson se industria në të cilën një kompani konkurron është elementi më i rëndësishëm i mjedisit të biznesit. Natyra e konkurrencës në një industri të veçantë, nënvizon ai, mund të analizohet në mënyrë sistematike duke mbledhur informacion në lidhje me forcat konkurruese të përmendura më sipër. Duke e analizuar këtë informacion, një kompani mund të vlerësojë dobësitë dhe pikat e forta rreth industrisë ku operon dhe të zhvillojë pozicionin e saj konkurrues duke miratuar një ose më shumë nga tri strategjitë e përgjithshme konkurruese.

Porter i kujton lexuesit, se analizat e ndara për çdo konkurrent janë të nevojshme për të parashikuar dhe kuptuar lëvizjet e tyre dhe dhënë përgjigjet. Megjithatë, këto analiza japin rezultate mjaft abstrakte rrjedhimisht ato duhet të plotësohet me mjete të tjera, si analizat PEST, SWOT dhe analiza e skenarëve të ndryshëm të aktivitetit të biznesit (Liebowitz 2006).

Sipas rezultateve të pyetësorit, informacioni në lidhje me konkurrentët, industrinë, kompaninë në vetvete dhe konsumatorëve është trajtuar në anketë. Këto tri elemente të informacionit në mënyrë të qartë ishin më të rëndësishmet. Informacioni mbi konkurrentët është parë si e rëndësishme për të pozicionuar kompaninë në fushën konkurruese. Të anketuarit gjithashtu deklaruan se është e rëndësishme që të jetë të përditësuar të dhënat për nevojat e konsumatorëve dhe ndryshimet e mundshme rreth këtyre nevojave.

Përveç kësaj, disa nga të anketuarit kishin një strategji të bazuar te konsumatorët, duke e bërë të natyrshme pasjen e një lidhjeje të lartë me informacion rreth tyre. Elementë të tjerë të

rëndësishëm të informacionit duke i renditur sipas rëndësisë kanë qënë: prirjet makro, vendndodhja e biznesit dhe konsumatorët. Kërkimi gjithashtu tregoi se informacioni në lidhje me teknologjitë dhe industritë paralele janë konsideruar më pak të rëndësishme.

Kompanitë iu përgjigjen pyetësorit në lidhje me temat mbi konkurrentët, industrisë së tyre, pozicionimit dhe konsumatorëve. Rrjedhimisht këto elemente të informacionit duket se janë ato që përbëjnë thelbin e aktiviteteve të inteligjencës në biznes dhe kanë një ndikim të fortë në suksesin e biznesit në vend dhe ndoshta edhe më gjerë në rajon. Për të përfunduar, rezultatet kryesisht mbështesin klasifikimet teorike të elementeve të inteligjencës në biznes të paraqitura më sipër në këtë kapitull.

4.7 Inteligjenca dhe burimet njerëzore

Menaxhimi i burimeve njerëzore (MBNJ) është një funksion shumë i rëndësishëm në organizatë e cila fokusohet në rekrutimin, menaxhimin dhe udhëzimin e njerëzve që punojnë në një organizatë. Menaxhimi i burimeve njerëzore gjithashtu mund të kryhet edhe nga menaxherët e linjës së biznesit.

Heathfield (2010) thotë se pasuria më e rëndësishme e inteligjencës së një kompanie janë punonjësit e saj. Sipas saj, disa informata janë ruajtur vetëm në mendjen e njeriut dhe në këtë mënyrë punonjësit kanë informacione thelbësore përtej informacionit formal. Megjithatë, informacionet e lidhura me mjedisin e jashtëm nga punonjësit e kompanisë janë zakonisht të padukshëm dhe të vështirë për të gjetur ose përdorur. Frishammar (2003) vëren se informacioni nga burimet njerëzore është më i rëndësishëm në fillim të një procesi të inteligjencës në biznes (kur janë identifikuar nevojat për informacion) dhe në fund të procesit kur strukturat njohëse dhe intuita kanë një rol thelbësor në vendimin përfundimtar.

Inteligjenca që buron nga punonjësit mund të marrë forma të ndryshme dhe kjo mund të përmbledhet prej diskutimeve, raporteve, memorandumëve dhe natyrisht prej të punësuarve. Megjithatë, ka një disavantazh në inteligjencën që buron nga punonjësit. Ky lloj inteligjence shpesh është i njëanshëm për shkak se një pjesë themelore e psikologjisë njerëzore dhe njerëzit kanë tendencë t'i shtrembërojnë informacionet në përputhje me sfondin apo këndvështrimin e tyre, përvojat dhe vlerat.

Në vitin 2012, kompanitë e anketuara janë pyetur se sa janë ato në gjendje të mbledhin dhe përdorin informacionin nga personeli në lidhje me mjedisin e jashtëm të kompanisë në kuadër të inteligjencës në biznes. Asnjë nga të anketuarit nuk tregoi se ata shkëlqejnë në këtë aspekt, gjithsesi ata mendonin se rezultatet ishin vetëm të kënaqshme apo të drejta. Sipas rezultateve, kishte vetëm pak ose aspak mjete për menaxhimin e inteligjencës së burimeve njerëzore, por disa kompani, për shembull, informacionet i mblidhnin përmes diskutimeve joformale, ose të punësuarit lejoheshin që të hidhnin lajmet apo informacionet në një bazë të dhënash apo në intranet. Në përgjithësi, shfrytëzimi i inteligjencës së burimeve njerëzore duhet të jetë më efektiv sidomos në kompanitë me nivel të lartë aktiviteti dhe potenciali financiar.

Në seksionin e mësipërm paraqitëm se si informacioni i jashtëm strategjik dhe jo publik i marrë nga të punësuarit do të mund të përdoret në mënyrë efektive brenda një procesi të inteligjencës në biznes. Sipas rezultateve të studimit, është e vështirë për të vënë informacion të tillë në përdorim në vendim-marrje ose menaxhimin strategjik pa një qasje sistematike në menaxhimin e informacionit dhe kulturës mbështetëse të kompanisë. Ajo gjithashtu doli nga studimin e rastit që gjerësia gjeografike dhe shpejtësia e lartë e veprimtarisë pengojnë shpërndarjen e informacionit të këtij lloji në mënyrë efektive. Rrjedhimisht, në këtë mënyrë informatat e rëndësishme nuk shpërndahen apo edhe informacioni i paorganizuar nuk shpërndahet në departamentet e caktuara apo përkatëse. Një kulturë e hapur në kompani bën të mundur rritjen e shkëmbimin të informacionit dhe përmirëson të njohuritë organizative (Miller 2000). Njëkohësisht, kapitali intelektual rritet kur informacioni nuk grumbullohet nga burimet e jashtme, ndërsa kompania përdor informacion nga specialistët e saj si dhe punonjësit që merren me procesin e informacionit brenda kompanisë. Ndarja e njohurive dhe përvojave së bashku me kolegët është një element i rëndësishëm në rritjen dhe akumulimin e kapitalin intelektual. Nga ana tjetër, është gjithashtu me vlerë duke marrë parasysh se si dhe se sa gjerë duhet të ndahet informacioni, për shkak të konsideratave përpërshtatshmërinë, kostot dhe konfidencialitetin e informacionit.

Heathfield (2010, fq.8) thekson se informacioni përkatës duhet t'i komunikohet vendim-marrësve edhe në nivele më të ulëta të menaxhimit të një kompanie dhe jo vetëm menaxhimit të lartë. Ajo thekson se inteligjenca në biznes do të bëhet një investim me kosto-efektive gjithnjë e më shumë në qoftë se kompanitë do të kuptojnë se ka përfitime që mund të merren nga fuqizimi i të punësuarve me informacion të vlefshëm. Shfrytëzimi efektiv i informacionit merr gjithashtu, mbështetjen e nivelit të lartë të menaxhimit për ti siguruar punonjësve dhe

vendim-marrësve dobinë e inteligjencës në biznes (Barndt 2007). Në praktikë, informacioni i mbledhur është mbajtur ndonjëherë sekret dhe ndahet vetëm me menaxhimin e lartë. Në këtë rast, nivelet më të ulta të menaxhimit dhe operacioneve nuk janë në dijeni të ekzistencës së këtij informacioni. Menaxhimi i lartë është zakonisht grupi përdorues primar i inteligjencës në biznes (Global Intelligence Alliance 2005), por grumbullimi i vërtetë i informacionit shpesh ndodh në nivele më të ulëta të aktivitetit. Nëse nuk do të ketë shfrytëzim dhe shpërndarje efektive, informacioni i grumbulluar nuk do të përputhen me nevojat për informacion që ka niveli i lartë i menaxhimit.

Nga rezultatet e pyetësorit, menaxhimi i lartë dhe menaxhimit i mesëm në sipërmarrje duket se janë grupet më të rëndësishme të përdoruesve të produkteve të inteligjencës në biznes në kompanitë e intervistuar. Nuk duket se ka pasur ndonjë ndryshim në rëndësinë që ka menaxhimi i lartë i sipërmarrjeve, si përdorues fundorë të produkteve të inteligjencës në biznes. Në vitin 2013, drejtuesit më të lartë dhe të mesëm të menaxhimit ishin pothuajse po aq të rëndësishëm në funksion të shfrytëzimit të produktit të inteligjencës në biznes. Në vitin 2012, drejtuesit e lartë kanë shfrytëzuar inteligjencën në biznes në masën 95 për qind në kompani, ndërsa në vitin 2013 shifra ishte në nivelin 92 për qind. Në vitin 2013, ekspertët dhe anëtarët e nivelit të mesëm të menaxhimit kanë përdorur produktet e inteligjencës në biznes në të gjitha kompanitë që u intervistuan, në krahasim me 84 për qind një vit më parë. Në çdo rast, përdorimi i produkteve të inteligjencës në biznes duket se ka marrë një rëndësi të madhe nga viti në vit e duke e rritur edhe masën përdorimit të niveleve të menaxhimit në kompani.

Në vitin 2012, drejtuesit e lartë të menaxhimit ishin grupi më i rëndësishëm i përdoruesve në masën 62 për qind, menaxhimi i mesëm në nivelin 24 për qind dhe ekspertët në nivelin 12 për qind të kompanive që u përgjigjen pyetësorit.

Në sipërmarrje duket se menaxhimi i lartë dhe i mesëm kanë qenë pothuajse po aq të rëndësishëm në këtë aktivitet ndërkohë që ekspertët duket se janë më pak të rëndësishëm sesa menaxhimi i mesëm.

Duket e rëndësishme që për shfrytëzimin e inteligjencës së burimeve njerëzore përveç informacionit formal, ka rëndësi gjithashtu edhe bërja e njohurive dhe inteligjencës të vlefshme dhe në dispozicion për vendim-marrësit edhe në nivele më të ulëta të kompanisë. Që një kompani të ketë sukses, informacioni duhet të mblidhet si nga burimet e brendshme apo ashtu edhe nga ato të jashtme e gjithashtu si nga platformat teknologjike po ashtu edhe komunikimi

verbal për të siguruar shpërndarjen efikase të informacionit thelbësor në biznes (Thierauf 2001, fq. 9). Projektimi i një procesi të suksesshëm të inteligjencës në biznes kërkon të kuptuarit e marrëdhënieve midis informacionit të brendshëm dhe të jashtëm. Megjithatë, ka një mungesë të analizave themelore që ofrojnë udhëzime të drejtpërdrejta se si informacioni i brendshëm dhe i jashtëm duhet të integrohen dhe të shfrytëzohen në inteligjencën në biznes. Ekziston edhe një çështje lidhur me rëndësinë e kufirit të shpërndarjes së inteligjencës në biznes në kompani, dhe nëse ato janë marrë nga një burim i jashtëm ose të brendshëm i informacionit. Përveç kësaj, mund të jetë shumë e vështirë për të dalluar informacionin e rëndësishëm nga informacioni jo i rëndësishëm për shkak se sasia e tyre në dispozicion është duke u rritur por edhe për shkak se numri i burimeve të tyre është i shumëllojshëm.

4.8 Procesi i inteligjencës

Rrënjët e aktiviteteve aktuale të inteligjencës siç e kemi përmendur më lart janë në fushën e zbulimit ushtarak, e cila është përdorur në këtë formë për mijëra vjet. Gjatë viteve, inteligjenca ushtarake është bërë një proces më i zyrtarizuar dhe aktivitetet e inteligjencës janë përdorur gjerësisht edhe në biznes edhe në botën ushtarake. Watson (2009, fq. 9) vëren se fazat e një procesi të inteligjencës në biznes janë të ngjashme me procedurën e zbulimit të përdorur në kontekstin e aktiviteteve ushtarake.

Në ditët e sotme, një nga modelet mendore më të njohura gjerësisht në fushën e inteligjencës në biznes është ajo e procesit të zbulimit (Ganesh 2003, fq. 2). Me fjalë të tjera, inteligjenca në biznes mund të trajtohen si një formë e një cikli që thjesht blen, analizon, ruan dhe shpërndan informacion thelbësor dhe përmban elementet e nevojshme për të prodhuar informacion të vlefshëm për biznesin. Përveç aktiviteteve ushtarake, procesi i menaxhimit të informacionit (Choo, 2002) mund të konsiderohet si bazë për një proces të inteligjencës në biznes. Procesi organizativ i krijimit të njohurive i Nonaka dhe Takeuchi-së (1995, fq. 56) është gjithashtu një pikë fillestare e përshtatshme për formulimin e një cikli të inteligjencës në biznes. Konvertimet në mes dijes së heshtur dhe dijes së qartë, socializimi, materializimi, kombinimi dhe integrimi mund të njihet në procesin e inteligjencës në biznes. Megjithatë, fokusi i një procesi të inteligjencës në biznes është zakonisht më shumë në çështjet e orientuara të biznesit, analizave dhe në pasurimin e të dhënave parësore të informacionit e kthimin në njohuri vepruese dhe inteligjencë.

Akademikët dhe specialistët në fushën inteligjencës në biznes kanë prezantuar disa modele të procesit inteligjencës në biznes (shih, p.sh., Gilad dhe Gilad 1985; Kahaner 1996; Collins 1997; Herring 1999; Thomas 2001; Bensoussan 2003). Analiza e literaturës sugjeron se modelet teorike të procesit janë mjaft të ngjashme me njëra-tjetrën, por në të njëjtën kohë modelet janë edhe specifike në varësi të sektorit dhe kompanisë.

Dallimet më të rëndësishme mes modeleve të procesit të inteligjencës në mënyrë tipike përfshijnë fazat e:

- Struktura e cikleve të aktivitetit,
- Burimet e informacionit,
- Metodat e grumbullimit,
- Analiza e informacionit
- Ruajtja e informacionit



Figura 23 - Transformimi i të dhënave në njohuri e inteligjencë

Përveç kësaj, disa modele përqendrohen më shumë në informacionin e jashtëm dhe mjedisin e biznesit, e më pas informacioni i përpunuar mblidhet vetëm nga burimet e jashtme. Një proces inteligjencës në biznes mund të jetë ad hoc ose me natyrë sistematike. (Gilad and Gilad 1985). Me një proces ad hoc, një kompani mund të marrë informacionin e nevojshëm në një kohë të saktë dhe për një nevojë të qartë, ndërsa qëllimi i një procesi sistematik është grumbullimi i

vazhdueshëm i informacionit të biznesit në lidhje me konkurrentët dhe mjedisin e përgjithshëm të biznesit. Një proces sistematik ka për qëllim të identifikojë prirjet dhe të zbulojë mundësi të reja biznesi. Në përgjithësi, objektivi i një procesi të inteligjencës në biznes është që të përpunojë të dhënat e biznesit dhe informatat e ti kthejë ato në njohuri të dobishme dhe të vlefshme të inteligjencës siç tregohet në figurën e mësipërme.

Në figurën e mësipërme, të dhënat dhe informacionet janë inputet e një procesi të inteligjencës në biznes që prodhon njohuri dhe inteligjencë që janë rezultatet e procesit si dhe jep kuptimin dhe lidhjen mes tyre. Njohuritë paraprake të një individi apo të një kompanie janë gjithashtu të nevojshme për të drejtuar këtë proces. Me fjalë të tjera, njohuritë e njeriut dhe përvoja përmirësojmë të dhënat dhe informatat në njohuri më të vlefshme në funksion të inteligjencës.

Detyra e procesit të përpunimit është që të shtojë vlerën e të dhënave dhe të informacionit të fituar për ta bërë atë më të dobishëm për vendim-marrësit duke i transformuar ato në njohuri dhe inteligjencë. Megjithatë, modeli i përpunimit është mjaft idealist dhe teorik. Në botën e vërtetë, nuk prodhohet vetëm njohuri dhe inteligjencë në një proces të inteligjencës në biznes. Për shembull, informacioni i prodhuar nga një burim lajmesh (qoftë edhe media) nuk është shumë i përpunuar, por përmban përmbledhje informacinesh, tekst, figura kyçe dhe grafika pa analizë të plotë të saj.

Me fjalë të tjera, një nga rezultatet në procesin e përpunimit është informacioni i thjeshtë. Rockwell (2006, fq.71) e quan procesin e përpunimit, një zinxhir vlerash të inteligjencës në biznes, e cila ilustron se si të dhënat dhe informacionet janë mbledhur për herë të parë dhe janë shndërruar në njohuri vepruese dhe inteligjencë gjatë një procesi të inteligjencës në biznes e më pas janë përdorur në marrjen e vendimeve.

Në figurën e zinxhirit të vlerave të inteligjencës pak më poshtë, të dhënat janë prodhim i grumbullimit të tyre, informacionet janë prodhim i të dhënave të grumbulluara, njohuritë janë prodhim i informacionit të analizuar, dhe në fund inteligjenca e krijuar u komunikohet si njohuri për tu përdorur si bazë për vendime të drejta.

Zakonisht një proces i inteligjencës në biznes është përshkruar si ciklike dhe me natyrë të vazhdueshme, por, procesi i përpunimit dhe zinxhiri i vlerave të inteligjencës në biznes demonstrojnë se modele dhe llojeve të tjera janë patjetër të mundshme në ekonominë reale.

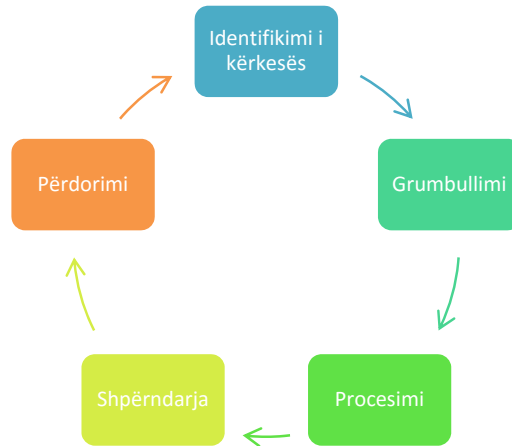


Figura 24 - Zinxhiri i vlerave në inteligjencën në biznes

Në përgjithësi, një proces i inteligjencës në biznes është kuptuar si një metodë e vazhdueshme dhe sistematike e veprimit me të cilin një kompani grumbullon, analizon, ruan dhe shpërndan informacionin e duhur të biznesit për aktivitetet e biznesit.

Siç shihet në figurat e mëposhtme, një proces i inteligjencës në biznes zakonisht përbëhet nga katër deri në tetë faza në të cilën aktivitetet e inteligjencës kryhen (R.Beers 2010).

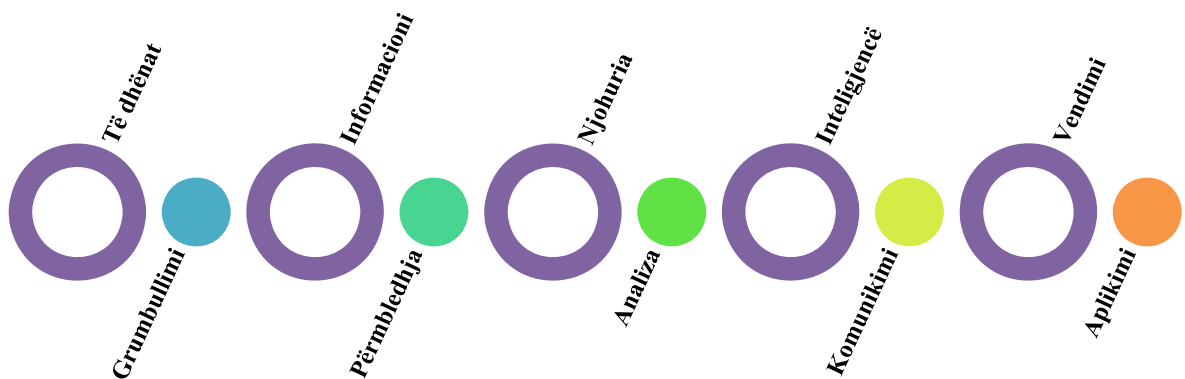
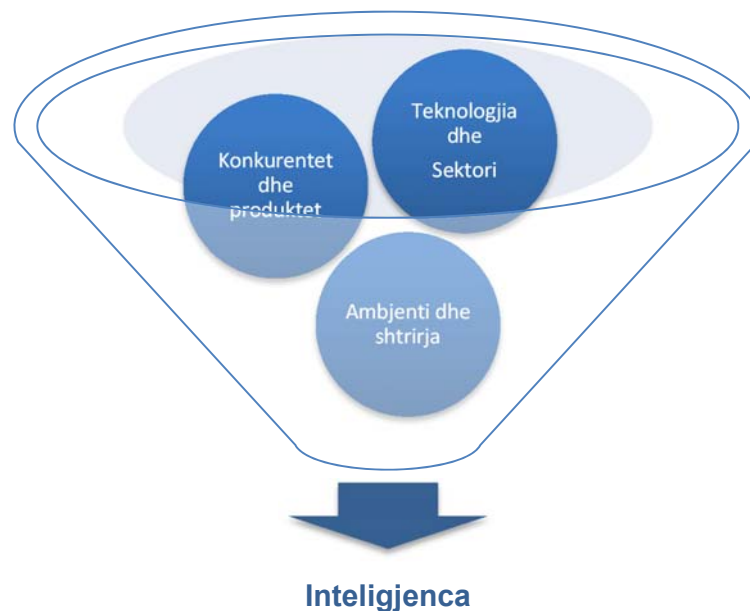


Figura 25 - Fazat tipike të inteligjencës në biznes

Një model i procesit të inteligjencës në biznes është zakonisht i përgjithshëm, dhe për këtë arsye disa faza mund të jetë zbatuar apo paraqitur në mënyra të ndryshme apo janë përjashtuar, në varësi të kompanisë dhe të aktiviteteve të inteligjencës të përfshira/kërkuara. Procesi i ilustruar në Figurën 25 është një përfundim i thjeshtuar i bazuar në rishikimin e literaturës për proceset e inteligjencës në biznes. Fazat e një procesi të inteligjencës në biznes për shembull shqyrtohen në bazë të kësaj kornize të përgjithshme.

Në fazën e parë të një procesi të inteligjencës në biznes, nevojat e inteligjencës dhe vendim-marrësve janë të specifikuarat temat kryesore dhe pyetjet në lidhje me çështjet, problemet dhe tendencat e atij momenti.

Faza e identifikimit të kërkesës është shumë kritike për nga perspektiva e suksesit të të gjithë procesit inteligjencës në biznes. Në këtë fazë është e nevojshme të sigurohet se vetëm informacioni përkatës është përdorur në marrjen e vendimeve, dhe kjo arrihet duke identifikuar informacionin kritik. Prandaj, kjo fazë është themeli për një proces të suksesshëm të inteligjencës në biznes.

*Figura 26 - "Prodhimi i inteligjencës"*

Nga ana tjetër, ka disa nivele vendim-marrëse dhe pozicione të ndryshme, në lidhje me nevojat për informacion, që e komplikojnë fazën e identifikimit. Në fazën e dytë, mbledhja e të dhënave, informacioni i nevojshëm është gjetur duke monitoruar burime të ndryshme në mjedisin e biznesit duke përfunduar me mbledhjen e informacionit. Megjithatë, kuptimin më të saktë të mjedisit të jashtëm mund ta arrijmë vetëm kur informacioni i jashtëm është strukturuar me kujdes dhe është kombinuar me informacionin e brendshëm dhe njohuritë e të punësuarve, sepse efektiviteti i monitorimit është i varur shumë nga njohuritë ekzistuese, përvojat, rregullat dhe vlerësimet. Këto njohuri mund të dokumentohen si formale në raportet dhe procedurat, po ashtu edhe në forma jo formale përmes qëndrimeve, besimeve, dhe ngjarjeve të kaluara. Informacioni i mbledhur në këtë mënyrë mund të jetë cilësor apo sasior dhe mund të mblidhet nga burime të brendshme apo të jashtme të informacionit të kompanisë me anë të metodave hulumtuese. Gjatë fazës së përpunimit, informacioni i mbledhur vlerësohet dhe analizohet duke vazhduar me inteligjencën vepruese dhe me produktet e inteligjencës në biznes nëpërmjet metodave të ndryshme të analizës dhe mjeteve përkatëse. Midis produkte të përpunuara dhe të prodhuara të inteligjencës në biznes janë hulumtimi strategjik, analiza e industrisë, analiza mujore e biznesit si dhe informimet e shkurtra strategjike të grupit menaxhues të inteligjencës në biznes.

Kjo fazë ka për qëllim të vlerësojë, të interpretojë dhe të shpjegojë ngjarjet dhe sinjalet në vazhdim nga pikëpamja e kuptimit të tyre për vendim-marrësit dhe aktivitetet e biznesit. Vendimet e suksesshme, veprimet e përgjegjshme dhe konkurrenca mbështeten fort në cilësinë e analizave të rezultateve rrjedhimisht faza e përpunimit të mund të konsiderohet një nga fazat kryesore të një procesi të inteligjencës në biznes. Në fazën e shpërndarjes, informacioni i komunikohet vendimeve-marrësve të duhur në kohën e duhur dhe me mjetet më të përshtatshme. Veprimet personale dhe preferencat e vendim-marrësve duhet të merren parasysh kur planifikohet mjeti për shpërndarjen e informacionit (Choo 2002).

Shpërndarja mund të kryhet në formën e për shembull të një raporti, buletini ose takimeve formale apo përmes formave të tjera që kompania mundëson si për shembull intraneti i kompanisë, baza e të dhënave të brendshme etj.

Faza e pestë e një procesi të inteligjencës në biznes mbyllet mes qarkut të atyre që mbledhin dhe analizojë informacionin dhe ata që në fakt përdorin njohuritë dhe inteligjencën në marrjen

e vendimeve. Qëllimi i fazës së shfrytëzimit është që ti mundësojë përdoruesve përfundimtarë dhe vendim-marrësve që të gjejnë informacionin e duhur në kohën më të shkurtër që është e mundur. Prandaj, ruajtja e informacionit duhet të mbahen relativisht në formë të thjeshtë, por edhe mjaftueshmërisht të sigurt. Në këtë fazë, efektiviteti i fazave të mëparshme mund të matet me saktësi.

Faza e shfrytëzimit nuk mund të jetë efikase në qoftë se një nga fazat e mëparshme në cikël ka dështuar. Për këtë arsye reagimet e vazhdueshme dhe kritike (nëse ka vend për to) për të optimizuar secilën nga fazat e ciklit të inteligjencës në biznes janë tepër të domosdoshme për të kursyer burimet. Përveç kësaj, rezultatet e një procesi shërbejnë edhe si të dhëna për një përsëritje të re të një procesi të vazhdueshëm të inteligjencës në biznes.

Simons (2008, fq.12) i kategorizon pjesëmarrësit e një procesi të inteligjencës në biznes në katër klasa:

- “bibliotekarët”,
- mbledhësit,
- analistët,
- përdoruesit.

Detyrat e këtyre pjesëmarrësve është që të ndjekin fazat kryesore të procesit të inteligjencës në biznes. Përgjegjësia e bibliotekarit kryesisht ka të bëjë me shërbimet e informacionit, të tilla si marrjen, organizimin, dhe ruajtjen e inteligjencës të lidhur me këto të dhëna nga informacionet publike dhe botimet. Informacioni është mbledhur nga mbledhësit për analistët që të analizojnë dhe të përpunojnë informacionin. Ata gjithashtu ruajnë informacionin e analizuar në bibliotekë dhe e komunikojë atë te përdoruesit.

Përdoruesit mund të shfrytëzojnë informatat për vendim-marrje dhe mund të fillojnë një proces të ri të inteligjencës në biznes duke specifikuar informacionin që kanë nevojë. Kjo është arsyeja pse, lidhjet mes pjesëmarrësve janë shumë afër.

Një proces inteligjencës në biznes duhet ta çojë një kompani në analiza më sistematike të informacionit dhe për këtë arsye ka nevojë për vendim-marrje të shpejtë dhe në kohë nëpërmjet inteligjencës përkatëse. Smith (2009, fq. 13-22) thekson se një proces i inteligjencës në biznes bashkon informacionin e rëndësishëm me punonjësit e kualifikuar dhe teknologjinë përshtatshme për të menaxhuar me sukses një kompani. Me analiza të gjera, një kompani mund

të kuptojnë punën dhe detyrën e vet më mirë nga marrja e informacionit dhe sinjaleve konvencionale dhe jokonvencionale, si pasojë e ndryshimit në mjedisin e biznesit. Sipas Pollard (1999), objektivi i një procesi të inteligjencës në biznes nuk është thjesht të prodhojë të dhëna të përgjithshme të biznesit apo njohuri. Qëllimi është gjithashtu që të krijojë zgjidhje specifike të inteligjencës që do ti mundësojnë kompanisë një përdorim më efikas të informacionit të biznesit. Përveç kësaj, Pollard (1999) përcakton se objektivat e një procesi të inteligjencës në biznes si inteligjencë dhe pasqyrë e gjerë në lidhje me mjedisin e biznesit do të ndihmojë një kompani për të njohur pikat e forta të saj dhe dobësitë në krahasim me konkurrentët. Përveç kësaj, inteligjenca në biznes si proces sistematik mund të shkurtojë mbivendosjen e proceseve të punës në tërheqjen e informacionit dhe analizave prej strukturave të kompanisë, rrjedhimisht të dhënat e para zvogëlohen më shumë duke u strukturuar, analizuar dhe kthyer në informacion përpara se të vihen në dispozicion. Sipas Simons (2008, fq.12-17), arsyeja kryesore për dështimin e një procesi të inteligjencës në biznes është zakonisht mungesave mbështetjes nga niveli i lartë i menaxhimit në identifikimin e informacionit të nevojshëm. Simons thekson se një proces efektiv i inteligjencës në biznes kërkon një kulturë të hapur në kompani dhe ndërveprim të ngushtë mes individëve.

Një proces i inteligjencës në biznes përdoret për të përshkruar transformimin e të dhënave të para dhe të informacionit në njohuri vepruese dhe inteligjencë, të cilat shfrytëzohen për të ndryshuar sjelljen e një kompanie dhe për të identifikuar arsyet në mënyrë që të krijohen njohuri të reja dhe të kuptohet më qartë biznesi. Remenyi (2005, fq. 7-8) përmbledh fushat kryesore të inteligjencës në biznes duke theksuar se: fillimisht, inteligjenca në biznes përfshin disa aktivitete konkrete që zakonisht përbëjnë etapat kryesore të një procesi të inteligjencës në biznes. Së dyti, ka procese mendore pas aktiviteteve konkrete që mundësojnë kuptimin dhe mësimin e vazhdueshëm nga ana e një kompanie. Zinxhiri i vlerësimit të informacionit është i vendosur pas këtyre dy proceseve. Një proces i inteligjencës në biznes duhet gjithmonë të jetë i lidhur me proceset e tjera të biznesit, për shkak se informacioni me cilësi të lartë të biznesit nuk do të shtojë ndonjë vlerë në qoftë se ky informacion nuk do të shfrytëzohet në vendimet e përditshme të biznesit. Një proces i inteligjencës në biznes duket se ofron një mënyrë praktike të menaxhimit të llojeve të ndryshme të informacionit të biznesit dhe njohurive, por shumica e avantazheve janë më pak të dukshme dhe në këtë mënyrë është e vështirë për tu matur apo për tu përcaktuar, siç do të trajtohet pak më poshtë.

4.9 Matja

Përdoruesit e inteligjencës në biznes natyrisht presupozojnë se ata do të arrijnë disa avantazhe konkrete në qoftë se do të implementojnë një proces apo ndërmarrin aktivitete të inteligjencës në biznes. Ata duan që rezultatet të mbështesin nevojat dhe objektivat që kanë vënë. Për këtë arsye, inteligjenca në biznes duhet të përqendrohet në qëllimet aktuale të aktiviteteve të biznesit, të tilla si shtimi i klientëve, zhvillimi i produkteve dhe prezantimi dhe marketimi i produkteve të reja. Literatura rreth inteligjencës në biznes sugjeron se përfitime të ndryshme mund të vijnë përmes përdorimit të inteligjencës në biznes (Gilad dhe Gilad 1986; Collins 1997; Cook dhe Cook 2000; Fleisher 2001, Thierauf 2001; Thomas 2001). Kjo pasi përdorimi i inteligjencës në biznes kërkon burime dhe duhet rrjedhimisht të ketë një mënyrë për të vlerësuar nëse përpjekjet rreth saj janë të arsyeshme në krahasim me fitimet dhe përfitimet e marra. Për shembull, përpunimi i të dhënave dhe informacionit në njohuri dhe inteligjencë nuk është një proces i thjeshtë pa kosto. Sipas von Krogh (2000, fq. 122), kostoja totale e kërkimit të informacionit ka të paktën komponentët e mëposhtëm:

- shpenzimet e kërkimit të të dhënave,
- shpenzimet e kërkimit të informacionit, dhe
- kostot e kërkimit të njohurive.

Kostot e kërkimit nuk duhet të nënkuptohen dhe të kufizohen deri këtu pasi ato përbëhen nga të gjitha shpenzimet e shkaktuara për të përvetësuar dhe kombinuar të dhënat, informacionet dhe njohuritë.

Matja e përfitimeve të drejtpërdrejta financiare nga inteligjenca në biznes është një detyrë e vështirë për shkak të natyrës së paprekshme të aktiviteteve që ka inteligjenca në biznes dhe rezultateve që vijnë prej saj. Përveç kësaj, përfitimet e inteligjencës në biznes zakonisht shpërndahen tek pothuajse të gjitha departamentet e një kompanie. Përfitimet dhe karakteristika të përcaktuara të suksesit mund të identifikohen dhe të listohen, por është e vështirë të specifikohet ndonjë njësi matëse e efekshmërisë aktuale. Hohhof (1996, fq. 217-218) liston faktorët e suksesit në zhvillimin e sistemeve të inteligjencës në biznes si më poshtë:

- Inteligjenca duhet të jetë e rëndësishme dhe e përshtatshme, të shpërndahet shpejt dhe të paraqitet në një formë që të mund të përdoret lehtë.

- Burime te reja të informacionit duhet të shërbejnë si levë për burimet ekzistuese dhe të imitojnë sistemet dhe stilet e komunikimit tashmë në përdorim në të gjithë kompaninë.
- Sistemet më efektive të informacionit duhet të kombinojnë burime të shumta të informacionit, metodat e përpunimit dhe sistemet e shpërndarjes.

Sipas Hohhof (2006), karakteristikat e mësipërme aplikohen pavarësisht mënyrës së funksionimit të sistemit të inteligjencës në biznes e cila mund të jetë e automatizuar apo manuale. Matja është e rëndësishme në lidhje me çdo aktivitet të biznesit në mënyrë që për shembull, të demonstrohet ndikimi i aktiviteteve të inteligjencës në biznes në rezultatet financiare. Përveç kësaj, ka disa arsye praktike pse matja e inteligjencës në biznes duhet të zhvillohet. Së pari, matja e inteligjencës në biznes ndihmon në menaxhimin e një procesi më sistematik të inteligjencës në biznes. Matja siguron që shërbimet inteligjencës në biznes dhe produktet përputhen me nevojat e vendim-marrësve dhe përdoruesve përfundimtarë dhe se procesi është i mirë-organizuar (Herring 2008). Një proces inteligjencës në biznes është një humbje me çmim të lartë në qoftë se informacioni i mbledhur nuk përputhet me nevojat ose është i pasaktë apo jo i përditësuar. Sipas kësaj pikëpamje, objektivi i matjes është që të përmirësojë vazhdimisht produktet dhe shërbimet inteligjencës në biznes. Arsyeja tjetër për të matur inteligjencën në biznes është për të provuar se aktiviteti është një përpjekje me vlerë. Për shembull, Sawka (2010) e konsideron këtë si arsyeja më e rëndësishme për të matur inteligjencën në biznes. Davison (2001) thekson se menaxherët kanë nevojë të masin inteligjencën në biznes në mënyrë që të jenë në gjendje për të justifikuar ekzistencën dhe funksionin e tyre (IB). Në mënyrë të ngjashme, drejtuesit duhet të dinë se a është e logjikshme dhe efektive që ata të investojnë në aplikacione të inteligjencës në biznes. Gjithashtu, Williams dhe Williams (2004) sugjerojnë se matja është e nevojshme për të vlerësuar gjendjen e çështjeve të ndryshme që lidhen me aftësinë e kompanisë për të shfrytëzuar inteligjencën në biznes.

Këto kanë të bëjnë, për shembull, me përmirësimin e vazhdueshëm të kulturës në kompani, kulturën e informacionit apo analizën si dhe gatishmërinë teknike. Në tabelën e mëposhtme, janë përmbledhur dy qëllimet kryesore të lartpërmendura për matjen inteligjencës në biznes.

Qëllimi i matjes	Përdoruesit kryesorë të informacionit	Përfitimet e pritshme
<i>Vlerësimi i vlefshmërisë së inteligjencës në biznes</i>	Kompanitë Ofruesit e IB	Aftësia për të provuar se shërbimi dhe produktet e IB vlejnë. Të rrisë

	Profesionistet e IB	besueshmërinë e IB si një mjet menaxherial. Të përmirësojë kërkimin përmes IB.
	Studiuesit	
Procesi i menaxhimit të inteligjencës në biznes	Ofruesit e IB	Të përmirësojë vazhdimisht produktet dhe shërbimet përmes IB.
	Profesionistet e IB	

Figura 27 - Llojet e matjes inteligjencës në biznes

Shumica e rasteve të gjetura në literaturë bazohen dhe mbështesin nevojën për të provuar vlerën e inteligjencës në biznes. Vështirësitë në matjen e inteligjencës në biznes janë një fakt i njohur (Simon 1998; Gartz 2004;), dhe vetëm disa kompani kanë mekanizma në zbatim për të matur vlerën e implementimit të inteligjencës në biznes (Marin dhe Poulter 2004; fq.12). Në Shqipëri, pothuajse asnjë nga kompanitë nuk kishte mekanizma në zbatim për të matur inteligjencën në biznes në vitin e anketimit. Disa kishin tentuar të përdorin sondazhe për përdoruesit fundorë për të vlerësuar përfitimet e inteligjencës në biznes. Një arsye për zhvillimin e ngadalshëm të matjes së inteligjencës në biznes mund të jetë se inteligjenca në biznes është ekzekutuar në mënyra të ndryshme, në varësi të sipërmarrjes. Për shembull, inteligjenca në biznes mund të thotë vetëm hulumtim të tregut për një kompani, ndërsa disa kompani të tjera ai është një proces pa ndalesë brenda të cilit produkte të ndryshme të inteligjencës në biznes dhe shërbimet janë prodhuar për vendim-marrësit në nivele të ndryshme të menaxhimit. Rrjedhimisht kemi çështje të ndryshme, në kompani të ndryshme ku padyshim ka të ngjarë që të kenë një efekt të ndryshëm mbi mënyrën se si inteligjenca në biznes mund të matet. McGonagle dhe Vella (2003, fq. 229-230) listojnë udhëzimet e mëposhtme për përzgjedhjen e metodës më të përshtatshme për të matur inteligjencën në biznes:

- Një numër i vogël i parametrave kyç, për një grup të kufizuar të aktiviteteve, duhet të krijohen dhe identifikuar. Metodën e matjeve të zgjedhura duhet të kontrollohen dhe të ndryshohen kur është e nevojshme.
- Metodën e matjeve duhet të jetë të lidhura me strategjitë e kompanisë, taktikat dhe operacionet.
- E kaluara, e tashmja, dhe e ardhmja duhet gjithashtu të matet.
- Matjet duhet të na japin informacion për të gjithë personelin dhe aktivitetet e përfshira në zinxhirin e vlerës të inteligjencës në biznes.
- Duhet të ketë matje sasiore që të mbështesin gjetjet cilësore.
- Duhet të pranohet gjithsesi se përdoruesit fundorë shpesh gjykojnë se matje cilësore janë më të rëndësishme sesa ato sasiore.

Megjithëse matja e inteligjencës në biznes duket të jetë e vështirë për të kryer, ka disa sisteme shembuj për matjen e inteligjencës në biznes. Për shembull, Herring (2008) sugjeron katër matje për përdorim në vlerësimin e efektivitetit të inteligjencës në biznes:

- Kursimi i kohës,
- Kursimi i kostove,
- Shmangia e disa kostove dhe
- Rritja e të ardhurave.

Elementet e fundit janë në fakt rezultatet e pritshme tipike nga zbatimi i suksesshëm i inteligjencës në biznes. Megjithatë, Herring (2008) nuk specifikon se si këto efekte mund të maten rrjedhimisht sugjerim i tij nuk është vlerësueshëm dhe i thellë. Simon (1998, fq. 45-48) kategorizon metodat e matjes së inteligjencës në biznes si matje "të buta" apo "të forta". Kjo e fundit përbëhet nga matjet standarde të inteligjencës në biznes dhe fokusi i tyre është kryesisht në kohëzgjatjet, shpenzimet, cilësinë dhe rezultatet. Matjet e buta janë më subjektive dhe besueshmëria e rezultateve përfundimtare mbështetet për shembull në metodat dhe pyetjet përdorura. Matjet e buta janë përdorur në kërkimet mbi qëndrimet, metodat e punës dhe atmosferë në kompanisë. Simon (1998, fq. 45-48) thekson se që një kompani duhet të masë shkallën e shfrytëzimit të informacionit të prodhuar në një proces të inteligjencës në biznes, sepse pjesa më e madhe e vendimeve janë bërë diku tjetër në një njësi të inteligjencës në biznes apo funksion të kompanisë. Sugjerimet i tij duket se janë mjaft të arsyeshme.

Ecuria e një procesi të inteligjencës në biznes mund të matet në termat e shpërndashmërisë, përshkallëzimit, zhvendosjes dhe përdorshmërisë së informacionit të ruajtur (Chadwick 2001). Sipas Chadwick, aftësia e shpërbërjes apo shpërndarjes barazohet me shpejtësinë, efektivitetin dhe objektivin e një procesi të inteligjencës në biznes, ndërsa përshkallëzimi është përdorur për të matur kapacitetin e një procesi për të ndryshuar. Me fjalë të tjera, përshkallëzimi tregon përgjigjet për shembull për sfidat e shoqërisë në kohën e informacionit, globalizimit, dhe teknologjive të reja. Metoda e tretë është ajo e përdorshmërisë, përdoret për të matur lehtësinë e përdorimit të kërkesave të inteligjencës në biznes dhe koherencën, përshtatshmërinë dhe korrektësinë e informacionit të përpunuar. Megjithatë, këto karakteristika të duket se janë më të përshtatshme për të ilustruar vetitë e platformës së përdorur të inteligjencës në biznes. Për më shumë matjet e inteligjencës në biznes janë trajtuar në pjesët e tjera të punimit.

4.10 Teknologjia

Aktivitetet me bazë informatiken dhe telekomunikacionin pra telematika janë shtuar së tepërmi me zhvillimin e teknologjive të informacionit dhe komunikimit prej ruajtjes dhe shkëmbimit të të dhënave dhe ardhjen e internetit. Proceset sistematike dhe efektive të inteligjencës në biznes janë si teknike por dhe njerëzore, dhe në këtë mënyrë koncepti i inteligjencës në biznes është përdorur gjithashtu për të përshkruar lloje të ndryshme të aplikacioneve teknologjike. Zakonisht, zgjidhjet apo platformat e inteligjencës në biznes kanë për qëllim procesin e mbledhjes dhe përpunimit të të dhënave dhe informacioneve që të përsosin procesin e vendim-marrjes. Në lidhje me të është e nevojshme të theksohet dhe të kujtojmë se objektivi kryesor i sistemit të informacionit është që ti përgjigjet nevojave për informacion, kompanisë apo vendim-marrësve individual dhe jo anasjelltas. Për shembull, Davenport dhe Short (1990, fq.12) theksojnë se ekzistenca e teknologjisë së informacionit nuk duhet të jetë arsyeja kryesore për ushtrimin e saj. Ata theksojnë se zhvillimi i teknologjive të informacionit dhe komunikimit gjeneron aplikacione të reja dhe potenciale, por zhvillimi i aktiviteteve të biznesit gjithmonë duhet të bazohet në mbështetjen reale të proceseve bazë, të biznesit të kompanisë. Edhe nëse ky rregull duket i qartë, shumë kompani kanë filluar që të zhvillojnë teknologjitë e inteligjencës në biznes pa objektiva të përcaktuara qartë dhe një analizë paraprake të kostos së saj.

Sistemet e informacionit janë të shumta e janë përdorur në kontekstin e inteligjencës në biznes. Përveç kësaj, ka disa metoda për mbledhjen, analizimin, ruajtjen dhe ndarjen e informacionit, nga sistemet elektronike të emailit dhe të portaleve e programeve që ndajnë të dhënat. Në të njëjtën kohë, ka edhe presion në rritje për të integruar sa më parë sistemet e ndryshme të informacionit dhe aplikimet për të përmbushur nevojat aktuale dhe të ardhme të biznesit. Sipas Choo (2002, fq.91), aplikacionet e inteligjencës në biznes dhe sistemet sigurojnë se informacioni kritik nuk ka humbur, boshllëqet e informacionit janë të vendosura dhe të plotësuara, mbivendosja e informacionit për menaxhimin është reduktuar dhe informacioni i mbledhur është përpunuar dhe integruar në mënyrë sistematike për nevojat e vendim-marrësve. Hohhof (2006) thekson se sistemet inteligjencës në biznes mundësojnë qasje të shpejtë në informacion të pasuruar për të mirën e mbledhësve, analistëve dhe përdoruesve përfundimtarë. Zakonisht, sistemet inteligjencës në biznes përbëhen nga software-t, teknologjia, platforma dhe aplikimet analitike që synojnë të përpunojnë dhe ruajnë informacionet thelbësore dhe sidomos të analizojnë tendencat dhe marrëdhëniet e mundshme. Sipas Thierauf (2001, fq. 4), një sistem

i inteligjencës në biznes përfshin sistemet e menaxhimit të njohurive, sistemet e linjës analitike, sistemet e mbështetjes së vendimeve dhe sistemet e informacionit menaxherial (apo ekzekutiv). Thierauf thekson se një kompani në këtë mënyrë fiton informacionet më të mira aktuale dhe sidomos arrin të kuptojë gjendjen dhe zhvillimin e biznesit dhe aktivitetëve. Thierauf (2001, fq.6) ilustron kuadrin për një sistem efektiv të inteligjencës në biznes. Është me rëndësi që të theksohet se fokusi i kuadrit të sistemit efektiv të inteligjencës në biznes është kryesisht te burimet e brendshme të informacionit dhe se roli i ruajtjes së të dhënave është kyç.

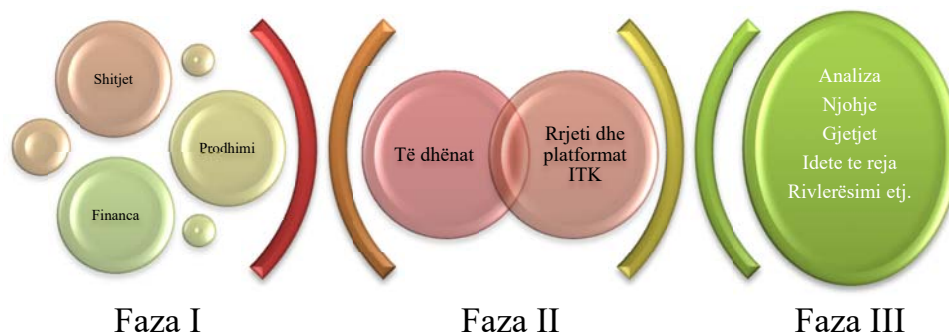


Figura 28 - Fazat e inteligjencës

Sipas Thierauf (2001), sistemi efektiv i inteligjencës në biznes mbledh informacione nga sistemet operative dhe funksionet e një kompanie dhe i përpunon ato me software-t e inteligjencës në biznes duke i transformuar në informacion të pasuruar si analiza, zbulime dhe ide të reja. Ai përcakton se një sistem i inteligjencës në biznes është i përbërë nga sistemet e kërkimit dhe të përpunimit të drejtpërdrejtë analitik (OLAP), bazës së kërkimit të të dhënave, të gjetjes së të dhënave, bazës së të dhënave si dhe funksionet e raportimit.

Ai thotë se sistemet e inteligjencës në biznes mundësojnë shpërndarjen e informacioneve të rëndësishme për analizën dhe raportimin. Me fjalë të tjera, një sistem i inteligjencës në biznes nuk është efikas në qoftë se informacioni i ruajtur nuk mund të analizohet dhe përpunohet në mënyrë sistematike dhe me shpejtësi. Gjithashtu, Hackney (2000, fq. 9) ilustron një sistem të inteligjencës në biznes si një sistem kryesisht të përbërë nga bazës së kërkimit të të dhënave, ruajtja e të dhënave, mjeteve analitike si dhe sisteme të raportimit. Chadwick (2001) liston tre tipare kryesore të sistemeve efektive të inteligjencës në biznes, e ato janë si më poshtë:

- **Shërbimi i integritetit.** Ka për objektiv që të mbledhë dhe të integrojë të dhënat dhe informacionet nga disa burime.
- **Shërbimi i informacionit.** Ka për objektiv që të kthejë të dhënat e para në të dhëna të rëndësishme, me cilësi të lartë informacioni dhe njohurish. Informacionet e përpunuara duhet të përshtaten me nevojat për informacion dhe raportim të përdoruesve përfundimtarë në nivele të ndryshme operative.
- **Bashkëveprimi shërbimit.** Ka për objektiv të shpërndajë informacionin dhe të rrisë bashkëveprimin midis të punësuarve, menaxhimit, furnitorëve dhe konsumatorëve. Për shembull, komunikimi dhe transferimi i të dhënave në formën elektronike, pa telefon apo kabëll është konsideruar një parakusht për bashkëveprim.

Geiger (2001, fq.8) thekson rolin mbështetës të një bazë të dhënash në një proces të inteligjencës në biznes. Ai përshkruan se një sistem efektiv i informacionit, është e ngjashme me një fabrikë informacioni. Fabrika e informacionit mundëson mbledhjen e zhdërvjellët dhe përpunimin e informacionit. Në figurën e mëposhtme, të gjitha të dhënat e mbledhura nga disa sisteme operative janë centralizuar në një bazë të dhënash, në të cilën informacioni është ruajtur dhe përpunuar.

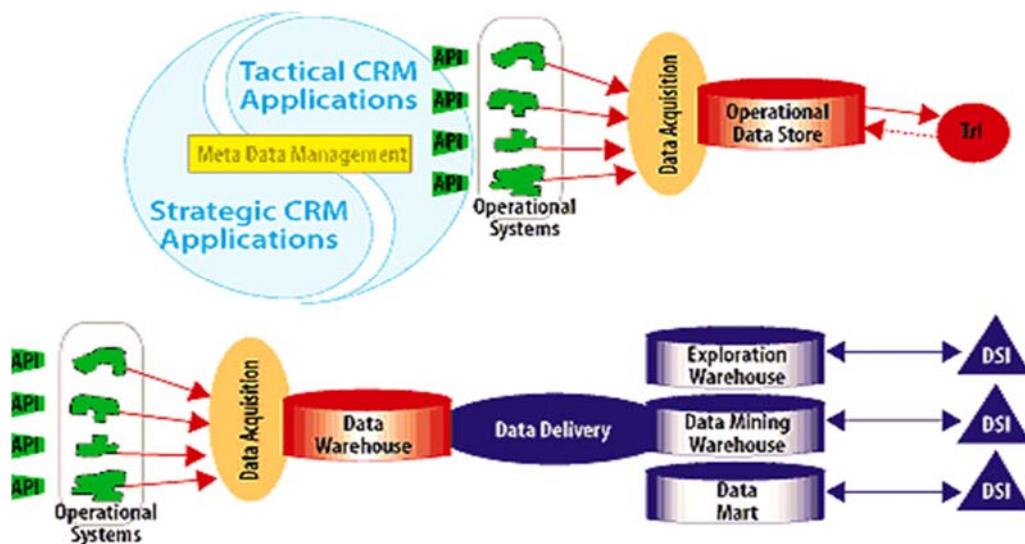


Figura 30 - “Fabrika” e informacionit

Më pas informacioni i analizuar është transferuar nga dhënat e magazinës në data-mart të veçanta të të dhënave, të cilat janë të kategorizuara në përputhje me nevojat për informacion të vendim-marrësit dhe kërkesat e ardhshme.

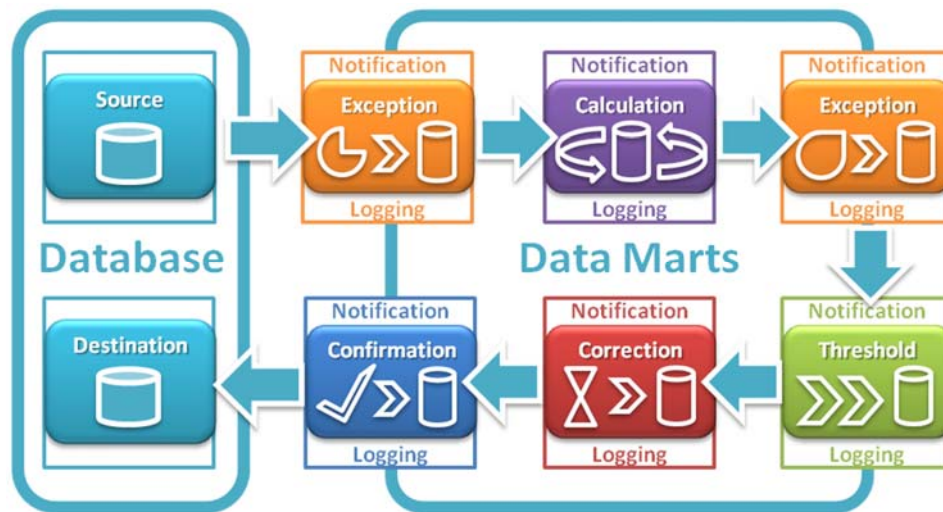


Figura 29 - Një model i Data-Mart

Data – Mart përdoren për qëllimin e përshpejtimit dhe racionalizimit të përdorimit të informacionit për nevoja specifike (Geiger 2001; Thierauf 2001). Sipas tyre, fabrika e informacionit redukton mbivendosjen në mbledhjen e informacioneve dhe analizat dhe kjo siguron pasurimin dhe shumëllojshmërinë e informacionit në marrjen e vendimeve. Kalakota dhe Robinson (2001) theksojnë se aftësia e sistemeve të inteligjencës në biznes është në materializimin dhe personalizimin e informacionit të përpunuar. Sipas tyre, informacioni që personalizohet lehtëson dhe përshpejton përdorimin e inteligjencës në biznes, sepse informacioni është automatikisht në formën specifike që e kërkon përdoruesi. Kalakota dhe Robinson (2001) kategorizojnë fokuset e kërkesave të inteligjencës në biznes si më poshtë:

- Organizimi dhe mbledhja e informacionit
- Analiza dhe segmentimi
- Koha reale personalizimit
- Ofrimit i kanaleve të shumëfishta dhe ndërveprimi
- Monitorimin e efektivitetit dhe matja

Është e lehtë të vërehet se këto vatra të sistemeve të inteligjencës në biznes janë të ngjashme me fazat e një procesi të inteligjencës në biznes. Kjo ilustron përsëri lidhjen të drejtpërdrejtë midis inteligjencës në biznes dhe kërkesat teknike, software-t dhe zgjidhjet teknike që mundësojnë zbatimin efektiv të një procesi të inteligjencës në biznes. Bawden dhe Blakeman (1990) theksojnë se shumica e vështirësive të sistemeve të informacionit shfaqet menjëherë në

fazën e planifikimit. Sipas tyre, duke harruar faktorët e mëposhtëm zakonisht paraqiten probleme me:

- shfrytëzuesit,
- nevojat reale në lidhje me sistemet e informacionit,
- kompleksiteti i mjedisit të përdorimit,
- optimizmi i tepërt i programuesve apo hartuesve,
- gatishmëria për ndryshimet e ardhshme.

Ndërlikimet më kritike në implementimin e inteligjencës në biznes janë kur: drejtuesit e lartë nuk janë në gjendje që të identifikojnë nevojat që kanë për informacion, cilësia e dobët e informacionit të përpunuar, mungesa e informacionit të brendshëm, përplasja mes prioriteteve të përdoruesve, problemet teknike, vështirësitë rreth politikave në kompani dhe pamundësia e gjetjes së informacionit të jashtëm (Rauva 1994). Gjithashtu, shumë kompani kanë “ishuj” të të dhënave dhe informacionit në formate të shumta, të papajtueshëm njera me tjetrën, në vend që të jenë në të dhënat apo sistemet e informacionit të inteligjencës së kompanisë. Kjo komplikon së tepërmi përdorimin efektiv të inteligjencës në biznes.

Rezultatet e studimit të paraqitura më sipër tregojnë se ka një përzgjedhje të gjerë të teknologjive të inteligjencës në biznes në kompanitë e mëdha vendase. Shumica e të anketuarve (87%) kishin një sistem informacioni kushtuar inteligjenca në biznes në vitin 2013. Kompanitë me një mjet të inteligjencës në biznes deklaruan qartë se ky mjet është përdorur për shpërndarjen e informacioneve. Disa nga të anketuarit informuan se këto aplikacione janë përdorur si një depo të dhënash apo si një portal për të pasur akses më të gjërë. Disa prej tyre shpjeguan se një nga qëllimet e tyre në lidhje me inteligjencën në biznes do të jetë pasja përfundimisht e të gjitha informacioneve, të brendshme dhe të jashtme, në të njëjtin sistem, në të njëjtin vend dhe në të njëjtën kohë. Të anketuarit gjithashtu deklaruan se mjetet e tyre aktuale dhe sistemet nuk korrespondojnë plotësisht me kërkesat aktuale. Duke parë rezultatet e vrojtimit shihet se penetrimi më i lartë i mjeteve teknologjike mes 18 kompanive të marra në konsideratë ishte në sektorin bankar.

Pas viteve 2001, në aspektin e biznesit, rendi i ditës ka qenë ndryshimi. Megjithatë, nuk është vetëm teknologjia e informacionit që ka ndryshuar më shpejt dhe çdo ditë mjedisin e biznesit. Përveç kësaj, objektivi i përpunimit të informacionit është zhvendosur nga mënyra statike të atë proaktive dhe interaktive për shkak të globalizimit në rritje, rrjeteve dhe konkurrencës në

çdo pjesë të tregut. Në të njëjtën kohë, kompanitë duhet të kujdesen përherë e më shumë për sigurinë e informacionit.

Teknologjitë e reja të informacionit dhe aplikacionet sigurojnë një marrëveshje e madhe e informacionit përreth tema specifike, por kjo nuk është gjithmonë e mjaftueshme i plotë, pra, inteligjenca e njeriut është e nevojshme edhe për një fotografi më të plotë të një kompanie dhe mjedisit të saj të biznesit. Roos (2006, fq. 6) thotë se sfidat e inteligjenca në biznes janë të ndarë në dy lloje: problemet teknike dhe sociale.

Siç është diskutuar në kapitullin e mësipërm ka pasur aktivitete të inteligjencës në biznes në kompanitë që prej agimit të kapitalizmit por, në kontekst të hulumtimit, koncepti i inteligjencës në biznes është ende mjaft jo specifike dhe statusi i teorive të shërbimit të fshehtë nuk ka janë themeluar plotësisht. Përveç kësaj, ndërfaqet e inteligjencës në biznes me disa aktiviteteve të biznesit dhe proceset e një kompanie, dhe theksohet se inteligjenca në biznes duhet të integrohet në mënyrë më aktive me ato veprimtari.

4.11 Menaxhimi i kontabilitetit

Menaxhimi i kontabilitetit ka parë shumë ndryshime në vitet e fundit. Për shembull, roli i saj është zhvendosur nga mbledhës i ecursisë së fundit financiare në mbështetje të biznesit. Duhet theksuar se përdorimi dhe shkalla e informacionit prej kontabilitetit në vendim-marrje është e gjerë dhe se është zgjeruar akoma më shumë vitet e fundit. Objektivi aktual i menaxhimit të kontabilitetit është që të sigurojë informacion për vendim-marrësit dhe menaxherët në planifikimin dhe kontrollin e veprimtarisë të tyre. Rëndësia e aktiviteteve të planifikimit dhe të kontrollit kontabël duket që është trajtuar prej shumë autorësh në materialet kërkimore dhe konferenca ekonomike. Një shembull konkret është rritja e vazhdueshme e alternativave dhe ofertave për aplikacionet kontabël në vend.

Gjithësesi për tju rikthyer raportimit të informacionit kontabël, përkufizimet herë pas here janë disi të ndryshme. Në lidhje me raportimet rutinë të brendshme duhet rikujtojmë se ato japin informacion mbi menaxhimin e kostove, planifikimin dhe kontrollin e operacional, ndërsa raportimi i brendshëm i veçantë duhet të japë informacion për vendimet strategjike dhe taktike të kompanisë si për shembull, çmimet, investimet dhe planet afatgjata. Qëllimi i fundit i informacionit rreth menaxhimit kontabël është shumë i ngjashëm me objektivin kryesor të

inteligjencës në biznes, por informacioni i përpunuar në një proces të inteligjencës në biznes është zakonisht më cilësor se informacioni kontabël. Nëpërmjet inteligjencës në biznes prodhohet informacion, si cilësor po ashtu edhe sasior, ndërsa informacioni i menaxhimit kontabël është zakonisht në një formë më të specifikuar.

Nga analiza e kapitujve të mëparshëm, mund të shihet se ata që menaxhojnë kompaninë duhet të marrin informacion në lidhje me ecurinë e përgjithshme të aktivitetit (p.sh., rezultatet ose përfitimet kundrejt përdorimit të burimeve), por edhe për zhvillimet e mundshme në pjesët e tregut, tendencat dhe të ardhurat në mjedisin e biznesit në mënyrë që të sigurojnë një pamje tërësore të faktorëve që ndikojnë në suksesin e kompanisë. Përveç kësaj, menaxhimi kërkon informacion afatgjatë (p.sh., vlerat e krijuara nga kompania, ciklet e produkteve dhe shërbimeve etj.) përveç informacioneve afatshkurtëra si për shembull shitjet dhe fitimi. Prandaj, menaxhimi i kontabilitetit dhe inteligjencia në biznes së bashku mund të prodhojnë informacion në lidhje me zbatimin e strategjisë aktuale dhe performancën e përgjithshme (p.sh., fitimit dhe humbjes, të ardhurat e shitjes, kthimi prej investimit), dhe jo vetëm informacionin përkatës operacional. Me një pamje të plotë të efekshmërisë, një kompani mund të kontrollojë treguesit kryesorë të aktivitetit, të rrisi efikasitetin dhe produktivitetin e saj pasi po minimizon rreziqet dhe po përdor në mënyrën më të mirë mundësitë e tregut në dispozicion. Megjithatë, kjo kërkon aftësinë për të integruar informacionet nga burimet e ndryshme si dhe zhvillimin e të kuptuarit dhe krijimin e njohurive (Thierauf 2001). Me informacion të integruar, një kompani mund të marri vendime më shpejt, duke reduktuar pasigurinë dhe reaguuar menjëherë ndaj ndryshimeve në zbatimin e strategjisë.

Modeli i “balanced scorecard” (Kaplan, Balanced scorecard, 2006) është një mjet i njohur i menaxhimit kontabël që përdoret për të përsosur të dhënat dhe informacionet në njohuri të vlefshme dhe inteligjencë. Zakonisht, katër perspektivat për matje të kornizës Scorecard janë të dhënat financiare, konsumatori, proceset e të mësuarit dhe perspektiva e rritjes. Të dhënat dhe informatat në lidhje me fushën e matjes janë të nevojshme për të kryer llogaritjet. Hapi tjetër është për të paraqitur matjet në një kuadër të përcaktuar mirë e të bazuar në vizionin dhe strategjinë e kompanisë. Para gjithë këtij procesi mund të ndodhë që një punë e konsiderueshme duhet të ishte bërë për të përcaktuar vizionin, strategjinë, faktorët e suksesit dhe parametrat për modelin “balanced scorecard”. Për të bërë përpunimin e të dhënave dhe të informacionit në mënyrë sa më efektive në të ardhmen, njohuritë kryesore të stafit menaxhues dhe të zbulimit janë gjithashtu të nevojshme në ndërtimin e ekuilibruar të tabelës scorecard. Për të analizuar

me sukses shifrat në ndryshim nga matjet individuale, menaxherët duhet të kenë përvojë dhe njohuri paraprake. Inteligjenca (dmth., të kuptuarit e marrëdhënieve përkatëse ose shkakësore ndërmjet faktorëve të suksesit) është gjithashtu më shumë se të dobishme. Duke analizuar këto shifra përherë në ndryshim dhe dinamikë, një kompani aktualisht është duke prodhuar njohuri të reja. Të kuptuarit e biznesit të mëson më shumë për dinamikën e operacioneve, mjedisin dhe si të jesh përherë përpara konkurrentë. Regjistrimi i ekuilibruar mund të përdoret krahas inteligjencës në biznes për të shtuar vlerën e të dhënave të papërpunuara dhe informacionit, por dhe si mjet për komunikimin dhe zbatimin e strategjisë. Përveç kësaj, të dy mjetet duket sikur kanë një proces të ngjashëm për përpunimin e informacionit bazuar në aktivitetet kryesore.

Në pamje të parë duket sikur nuk ka një lidhje mes menaxhimit të kontabilitetit dhe inteligjencës në biznes. Këto aktivitete plotësojnë njëra-tjetrën dhe së bashku prodhojnë informacion të plotë nëpër të cilat menaxhimi merr një pamje të balancuar dhe të thellë të kompanisë si dhe faktorët që ndikojnë në suksesin e saj. Përveç kësaj, inteligjenca në biznes është e nevojshme për të prodhuar informacion në kohën e duhur në formën më të qartë, për të rritur arsyetimin mbi hapat për vendim-marrje efektive. Menaxhimi i kontabilitetit nga ana tjetër, prodhon informacione të dobishme kontabël për përdorim në një proces të inteligjencës në biznes, pra të dy proceset janë lë të themi komplementarë.

4.12 Menaxhimi strategjik

Në literaturë, ka disa përkufizime në lidhje me termin "strategji". Sipas Chandler (2002, fq.16), strategjia ka për qëllim të përcaktojë synimet dhe objektivat afatgjata të kompanisë për të kontrolluar dhe ndarë burimet në përputhje me arritjen e këtyre qëllimeve. Përkufizimi i Chandler ishte një nga të parët që doli me përkufizimin e strategjisë në kontekstin e biznesit. Në fillim të viteve 1970, Andrews (1971, fq.28) përcaktoi strategjinë si një model dhe qëllimet e objektivat me politikat dhe planet për arritjen e këtyre qëllimeve të mëdha. Andrews gjithashtu deklaroi se strategjia përcakton biznesin në të cilën një kompani është e pranishme apo që duhet të jetë e pranishme ose lloji i kompanisë që është ose që duhet të jetë në të.

Mintzberg (1987) dallon pesë trajtime të ndërlidhura me strategjinë: modeli, perspektiva, plani, manovrat dhe proceset. Steiner dhe Miner (Barney 1997 fq. 9) e quan strategjinë si formulimin e misionëve, qëllimeve dhe objektiveve, politikat dhe programet për arritjen e tyre dhe metodat

për të siguruar që ato janë implementuar për të arritur objektivat e organizatës. Ata përcaktojnë strategjinë si komplot të sipërmarrjes, fije e ngjarjeve të saj. Termi "strategji" tradicionalisht i referohet mënyrës së pandryshueshme të udhëzimeve në objektivat afatgjata të një kompanie, por në periudha të trazuara ambientale, strategjia është më shumë "konkurrenca për strukturën e ardhshme të sektorit duke shfrytëzuar strukturën aktuale të sektorit. (Hamel dhe Prahalad 1994, fq. 40-46).

Përveç strategjisë, koncepti i menaxhimit strategjik ka ndryshuar shumë prej viteve 50-60 në botën kapitaliste, kur ajo është përdorur kryesisht për folur rreth buxhetit dhe kontrollit financiar (Grant 2002).

Në vitet 1970 dhe 1980, koncepti ka evoluar nga strategjia e korporatës e planifikimit dhe të kontrollit sistematik, në zgjedhjen e industrive, tregjeve dhe segmenteve në mënyrë që një kompani të pozicionohet mund të fituar avantazh konkurrues dhe të kryejnë aktivitete më mirë se rivalët e saj (Porter 1987, Grant 2002). Në ditët e sotme, roli i dijes dhe inovacionit ka marrë një theks të rëndësishëm (Grant 2002, fq. 22) rrjedhimisht kompanitë duhet të përshtaten, formohen, ndryshojnë, përtërihen e të krijojnë rrjetin e tyre në mënyrë që të zhvillohen qëndrueshëm në mjedisin e biznesit që ndryshon me shpejtësi (Leibold 2002, fq. 18). Për shkak se strategjitë aktuale nuk janë plane të drejtpërdrejta e që mund të ndiqen hap pas hapi, qasjet strategjike duhet të zhvillohen për të krijuar kapacitete të reja dhe orientimin strategjik të cilat duhet të lëvizin midis racionale dhe proaktive (Ramirez dhe Wallin 2000; Leibold 2002).

Në planifikimin e strategjisë së tyre, kompanitë duhet të marrin në konsideratë presionet dhe sfidat e shkaktuara në mjedisin e biznesit në qoftë se ata janë dhe duan të mbijetojnë në një ekonomi dinamike e në ndryshim. Gjithashtu është thënë se një strategji mund të bëjë më mirë sesa informacioni që ka aktualisht (Herring 1991, fq. 49). Megjithatë, mund të jetë shumë e vështirë për të marr atë që është më e rëndësishme nga masa e madhe e informacionit në kohë reale. Tyson (1986, fq. 10) madje argumenton se strategjia nuk mund të krijohet, përmirësohet ose të zbatohet në mënyrë efektive pa inteligjencën në biznes. Gjithashtu, Waters (1996, fq. 41) vë në dukje se inteligjenca në biznes ka një rol vendimtar në menaxhimin strategjik, sepse një strategji mund të "tregojë" në qoftë se inteligjenca në biznes nuk është përdorur në hartimin e saj. Me fjalë të tjera, inteligjenca në biznes prodhon informacion që redukton pasigurinë e planifikimit strategjik dhe vendimmarrjes (Tyson 1986, fq 4). Grupet e menaxhimit të lartë dhe të mesëm janë grupet më të rëndësishme në përdorimin e produkteve të inteligjencës në biznes.

Këto dy grupe të menaxhimit janë zakonisht të përfshirë në procesin krijimit të strategjisë por dhe të vendim-marrjes, e në këtë mënyrë janë përdoruesit e inteligjencës në biznes, në praktikë. Inteligjenca në biznes është një qasje në dispozicion për përballimin e sfidave të menaxhimit të informacionit në kontekstin strategjik. Megjithatë, Badr dhe Madden (2006) theksojnë se ka një mungesë të kuadrit të përshtatshëm për integrimin e një procesi të inteligjencës në biznes në procesin e menaxhimit strategjik. Një propozim për integrimin e këtyre proceseve është diskutuar në gjatë në këtë punim doktoral.

Herring (1999) ndan aktivitetet inteligjencës në biznes në tre kategori: mbledhjen dhe raportimin, analizat dhe parashikimin dhe përpunimin e ndarjen e informacionit. Këto aktivitete janë të nevojshme në drejtimin e detyrave kryesore të menaxhimit strategjik: analiza strategjike, përzgjedhjes së strategjisë dhe zbatimin e saj (Johnson dhe Scholes 1999). Sipas Prescott (1995), shumica e teknikave të planifikimit strategjik anashkalojë çështjen e mbledhjes së të dhënave. Këto teknika presupozojnë se informacioni i kërkuar është në dispozicion ose është mbledhur lehtë, duke sjellë rritjen e një nevojë për aktivitete sistematike të shërbimit të inteligjencës. Ndërsa intelijenca në biznes mund të mbështesë zbatimin e një procesi strategjik, planifikimit strategjik dhe vendim-marrje, ajo gjithashtu prodhon informacione dhe analiza në lidhje me konkurrentët, tendencat, mundësitë, kërcënimet, dhe disa sinjale të dobët që janë të nevojshme në formulimin e strategjisë. Përveç faktorëve të jashtëm, informacioni i brendshëm mbi kompetencat e një kompanie, pikat e forta dhe dobësitë, janë të nevojshme në krijimin e strategjisë, vlerësimin, dhe ekzekutimin e saj (Mintzberg 1998, fq. 26). Nga trajtimi i mësipërm, është e qartë se informacioni i kërkuar duhet të grumbullohet nga burime të jashtme dhe të brendshme në funksion të procesit të inteligjencës në biznes. Herring (1988, fq. 5) thotë se intelijenca në biznes pasqyron ndryshimet në mjedisin e biznesit dhe në këtë mënyrë rrit njohuritë e menaxhimit të lartë dhe mundëson planifikimin afatgjatë strategjik. Ai i referohet edhe inteligjencës në biznes si një mjet i kontrollit të menaxhimit strategjik, sepse ajo ofron disa mekanizma për menaxhimin e ndryshimeve strategjike.

Analizat kanë një rol thelbësor si në inteligjencën në biznes po ashtu edhe në menaxhimin strategjik. Me kohë kanë ekzistuar disa metoda analitike para se intelijenca në biznes të bëhej një mjet i zakonshëm, por qëllimi i analizave të inteligjencës në biznes është që të përmirësojmë të dhënat e papërpunuara dhe informacionet në njohuri të vlefshme. Analiza rrjedhimisht është një fazë shumë e rëndësishme në procesin e inteligjencës në biznes. Nga ana tjetër, Herring (1996) thekson natyrën sistematike të procesit inteligjencës në biznes: intelijenca në biznes

nuk është vetëm një mjet analitik, por një proces gjithëpërfshirës, në të cilën informatat e rëndësishme është mbledhur në mënyrë sistematike, analizuar, ruajtur dhe shpërndarë për të përmbushur kërkesat e menaxhimit strategjik. Që kur monitorimi dhe analiza e mjedisit të biznesit janë nënvizuar shpesh në kontekstin e menaxhimit strategjik rrjedhimisht terma si "skanim i mjedisit" dhe "analizë e konkurrentëve" mund të përdoret në vend të "inteligjencës në biznes" (Wheelen 1992, fq. 46). Kontrolli i mjedisit të biznesit i referohet mbledhjes së njohurive mbi ngjarjet, marrëdhëniet dhe tendencat në mjedisin e një kompanie, njohurive që ndihmojnë në menaxhimin e kompanisë në planifikimin e rrjedhës së veprimit (Aguilar 1967). Porter (1980), nga ana tjetër, përcakton skanim e mjedisit të biznesit si proces që mbulon konkurrentët, furnitorët, konsumatorët, teknologjinë dhe kushtet ekonomike, mjedisin politik dhe ekonomik, si dhe tendencat sociale dhe demografike. Hapat e skanimit të mjedisit janë të ngjashme me aktivitetet e shërbimit të inteligjencës por skanimi i mjedisit ka një fokus më të ngushtë se inteligjenca e biznesit - në mjedisin konkurrues - të cilat mund të skanohen për shembull nëpërmjet një funksioni të inteligjencës (Rajaniemi 2005).

Në përfundim, duket qartë se ka disa lidhje në mes inteligjencës në biznes dhe menaxhimit strategjik dhe se, mbi të gjitha, inteligjenca në biznes krijon informacion dhe njohuri në aspektin e intutitës dhe të kuptuarit që përmirësojnë vendim-marrjen strategjike të kompanisë. Kështu, inteligjenca në biznes është një përpunues i informacionit dhe prodhues në kontekstin e menaxhimit strategjik.

4.13 Përmbledhja e literaturës

Përmbledhja e literaturës dhe e analizave konceptuale të paraqitura në kapitujt e mësipërm theksojnë se aktivitetet e inteligjencës në biznes kanë rrënjë në disa fusha të shkencës, të tilla si shkenca informatike, shkenca ushtarake, telekomunikacioni ekonomia dhe biznesi, por ato nuk e kanë arritur statusin profesional të disiplinave tradicionale (Fleisher 2003, fq.5). Aktivitetet e inteligjencës kanë një histori të gjatë, edhe pse përdorimi i tyre i qëllimshëm në biznes është më shumë një proces i kohëve të fundit dhe ato konsiderohen se përbëjnë një disiplinë relativisht të re. Aktivitetet e inteligjencës kanë lidhje me disa prej funksione të një kompanie për shkak se ato janë shtuar prej zhvillimeve në fusha të tjera funksionale, të tilla si ajo e financave, marketingut, sistemet e informacionit, kontabilitetit dhe menaxhimit strategjik. Shumica e kompanive kryejnë aktivitete të inteligjencës në biznes me apo pa vetëdije dhe e

kryejnë si një detyrë të përditshme. Çështja për shqyrtim është se: a janë ato sistematike dhe a janë ato të organizuar mirë në këtë moment?

Mes ndryshimeve të shpejta dhe dinamike, informacionet e rëndësishme duhet të mblidhen në kohën e duhur dhe të përpunohen po në kohën e duhur për të ndihmuar në vendimet e biznesit dhe të vlerësimit të biznesit dhe strategjive të ndjekura në mënyrë sistematike përkundrejt marrjes së vendimeve pa baza të qarta dhe informacione të duhura. Pavarësisht nga rëndësia e aktiviteteve sistematike të inteligjencës ato janë ende duke u përpjekur për të gjetur një bazë të qartë si në fushën akademike po ashtu edhe në botën e biznesit.

Bazuar te literatura e trajtuar në këtë punim, ka disa koncepte të shumta të inteligjencës në biznes dhe se kategorizimi i tyre nuk është ende i qartë. Gjithashtu, koncepti i inteligjencës në biznes është shumë dimensional. Nuk ka asnjë konceptim të qartë dhe të saktë ose të përbashkëta universale të asaj se çfarë inteligjenca në biznes është. Përkundrazi çdo autor ka promovuar idenë e vet me “ngjyrimet” përkatëse. Gjithashtu, praktikat e inteligjencës në biznes nuk janë të shumta në fushën e sipërmarrjes apo aktiviteteve ekonomike. Disa forma të ndryshme janë aplikuar në varësi të qëllimit dhe të përdorimit. Nga ana tjetër, aplikimet nuk janë të njëjta në aktivitete të ndryshme, por përdorimi i koncepteve dhe metodave është shumë i ngjashëm. Në figurën e mëposhtme është paraqitur këndvështrimi më tipik i inteligjencës në biznes. Të gjitha këto zona, përveç filozofisë, janë trajtuar në detaje në seksionet e ndryshme të punimit. Filozofia këtu i referohet metodave dhe mënyrave të të menduarit në kontekstin e inteligjencës në biznes.



Figura 30 - Fushat e inteligjencës në biznes

Më lartë në punim është bërë e qartë se inteligjenca në biznes ka të bëjë shumë me aftësinë e kompanisë për të përsosur të dhënat e para dhe informacionet e grumbulluara në mënyrë efikase dhe ti transformojë ato në njohuri të rëndësishme për vendim-marrje strategjike.

Nga ana tjetër, informacioni ka një lidhje të drejtpërdrejtë edhe me disa faktorë që lidhen me aktivet (apo asetet) jo-materiale të tilla si njohuria, inovacioni dhe pronësia intelektuale e industriale. Menaxhimi i kontabilitetit dhe inteligjenca në biznes priren të sigurojnë bazën për kontroll të vazhdueshëm dhe proaktiv dhe për optimizimin e suksesit afatshkurtër dhe afatgjatë të kompanisë në një mjedis dinamik e në ndryshim të shpeshtë ambjental. Menaxhimi i kontabilitetit dhe inteligjenca në biznes mund të përkufizohen si mjete menaxhuese që kontribuojnë në prodhimin e informacionit për menaxhimin strategjik dhe të efekshmërisë së biznesit. Inteligjenca në biznes dhe menaxhimi i njohurive, nga ana tjetër, kanë për qëllim që të menaxhojnë dhe të ndajnë këtë informacion me të gjithë kompaninë, në mënyrën më efektive që të jetë e mundur dhe për të gjeneruar vlerë edhe nga asetet jo-materiale të një kompanisë dhe për ti mbrojtur ato. Si përfundim mund të themi se duket qartë që ka nevojë për aktivitete informuese e intensive dhe mjete të tilla si inteligjenca në biznes, që të mund ti sigurojë menaxhimit informacione të rëndësishme për marrjen e vendimeve sidomos në menaxhimin strategjik dhe menaxhimin e efekshmërisë së aktivitetit sipërmarrës.

KAPITULLI V

KONKLuzionet E Punimit

5.1 Hipotezat dhe pyetjet kërkimore - Përmbledhja

H1: Inteligjenca në biznes është e pranishme dhe efektive mes kompanive të mëdha në vend.

Si konkluzion i këtij studimi, mund të thuhet se për masën më të madhe të kompanive të mëdha në vend, proceset e inteligjencës në biznes dhe evoluimi i koncepteve të lidhura me to janë të zhvilluara prej disa vitesh. Kompanitë e përzgjedhura për analizë nëpërmjet anketimit ishin 18, nga katër sektorët kryesore të ekonomisë. Kompanitë e studiuara u ndanë në grupe për nga linja e biznesit: bankare, telekomunikacion, tregti dhe shërbime, si dhe dy kompani që i përkasin sektorit publik. Përmes këtyre rezultateve të marra u bë i mundur vërtetimi ose hedhja poshtë e hipotezave të ngritura. Pjesa e parë e analizës dha një informacion të përgjithshëm lidhur me kompanitë e përfshira në studim, ndërkohë që pjesa e dytë analizon më në detaje çështjet e informacionit, inteligjencës dhe proceseve të vendimmarrjes së lidhura me to. Në total janë trajtuar 19 pyetje, të cilat ishin baza e anketës së realizuar në vitin 2012 për të siguruar krahasueshmërinë e rezultateve. Pyetjet ishin kryesisht zgjedhje të shumëfishta si edhe disa të tjera të strukturuar me zgjedhje të paracaktuara, por ka pasur edhe disa pyetje të hapura.

Personat përgjegjës për aplikacionet e inteligjencës në biznes ndër kompanitë më të mëdha në Shqipëri, e matur nga niveli i të ardhurave prej shitjes u intervistuan. Kompanitë janë zgjedhur në bazë të rezultateve të tyre të fundit në treg. Kompanitë e studiuara përfaqësonin një rrjet të gjerë të kompanive në katër sektorë kryesorë në ekonomi të tilla si Albtelekom, Vodafone, Raiffeisen Bank, Agna Group, Ujësjetllësi i Korçës etj. Lista në të dy anketimet (2012 e 2013) pothuajse nuk ka ndryshuar pasi 92% e kompanive janë të njëjta, dhe në këtë mënyrë konkluzionet bazuar në krahasimin midis dy studimeve duket e justifikueshme.

Në fund të vitin 2013, pothuajse të gjitha kompanitë (95%) thanë se kanë aktivitete të organizuara në mënyrë sistematike të inteligjencës. Në vitin 2012, përqindja e kompanive që iu përgjigjën të njëjtës pyetje në mënyrë pozitive, ishte pak më e ulët, 88%. Për shkak se nuk duket një dallim të rëndësishëm statistikor, këto përqindje mjaft të larta tregojnë se përdorimi i veprimtarive të inteligjencës është rritur gjatë periudhës 2012-2013 dhe kompanitë e mëdha

shqiptare i kanë thelluar këto aktivitete më shumë. Ky rezultat nuk ishte një surprizë, pasi kompanitë në studim përfaqësojnë në masën më të madhe, kompani të grupeve më të mëdha kombetare dhe ndërkombëtare dhe se niveli i ndryshueshmërisë së biznesit është relativisht i lartë. Fluksi i informacionit në kompani duhet të sigurohet, veçanërisht për kompanitë e vendosura në tregje dinamike për të kuptuar mjedisin e biznesit më mirë. Si pasojë e rritjes ekonomike por edhe prej varësisë në masë të madhe nga eksportit, uria për informacion duhet të rritet.

Megjithatë, analiza e mësipërme nxori në pah disa problematika sa i përket zhvillimit të niveleve të platformës së inteligjencës në biznes. Së pari, prirja e kompanive për të investuar në lloje të ndryshme platformash dhe interesin që kanë ato nga këto aplikime përgjithësisht e bën të vështirë studimin. Gjithashtu, duke qenë se zhvillimi i inteligjencës në biznes në Shqipëri është në stadi fillestar, marrja e informacionit, rrugët që merret ajo dhe përpunimi i kthimi në inteligjencë e vlefshme për vendim-marrje, nuk është sistematike duke e bërë shumë të vështirë studimin. Gjithsesi, siç është shpjeguar edhe në kapitullin e metodologjisë, analiza përshkruese do të ishte vetëm hapi i parë i analizës së plotë të këtij studimi. Përmes analizës përshkruese u nxorën disa statistika të përgjithshme, por të rëndësishme lidhur me pasjen ose jo të aktiviteteve të inteligjencës në biznes të kompanive të përfshira në studim. Gjithashtu, në mënyrë më specifike, përmes analizës përshkruese u bë e mundur nxjerja e informacionit fillestar për sa i përket metodologjisë së përdorur për të mbledhur informacionin, rrugët që merret ajo si dhe proceset e përpunimit.

H2: Evoluimi i pritshëm bazuar në investimet, përballjen me konkurrencën, sfidat ekonomike dhe të rritjes po përshpejtojnë zhvillimin e IB

Inteligjenca në biznes mund të jetë shpesh herë një aktivitet shumë kompleks, prej sasisë së madhe të të dhënave që vijnë nga një shumëllojshmëri burimesh të ndryshme dhe duke kaluar “procesin” e manipulimit gjatë rrugës për të siguruar përdoruesit e biznesit, informacionin që ata kanë nevojë në mënyrë që të marrin vendime të drejta. Ai është një proces i drejtuar nga teknologjia për analizimin e të dhënave dhe paraqitjen e informacionit aktiv për të ndihmuar drejtuesit e korporatave, menaxherët e biznesit dhe përdoruesit e tjerë në fund, që të marrin vendime të bazuara mbi informacione. Inteligjenca në biznes përfshin një shumëllojshmëri të mjeteve, aplikacioneve dhe metodologjive që i mundësojnë kompanive mbledhjen e të dhënave nga sistemet e brendshme dhe burimet e jashtme, ti përgatiti ato për analizë, të zhvillojë studime, ti ekzaminojë ato dhe të krijojë raporte e prezantime për të bërë rezultatet analitike të

disponueshme për menaxhimin dhe vendim-marrjen. Përfitimet e mundshme të platformave të inteligjencës në biznes përfshijnë përshejtimin dhe përmirësimin e vendimmarrjes; optimizmin e proceseve të brendshme të biznesit; rritjen e efikasitetit operacional; shtim të të ardhurave të reja; dhe fitimi i përparësisë konkurruese mbi rivalët e biznesit. Sistemet e IB gjithashtu mund të ndihmojnë kompanitë për të identifikuar trendet e tregut dhe problemet e biznesit që duhet të adresohen.

Të dhënat e IB mund të përfshijë informacionin historik të kompanisë, si dhe të dhëna të reja të mbledhura nga sistemet e tjera ashtu siç ato janë gjeneruar, duke bërë të mundur analizën e inteligjencës të mbështetur te dy proceset strategjike dhe taktike vendim-marrëse. Fillimisht, mjetet IB janë përdorur kryesisht nga analistët e të dhënave dhe profesionistëve të tjerë të IT që drejtonin analiza dhe prodhonin raporte me rezultatet e filtruara për biznesin. Gjithnjë e më shumë, megjithatë, menaxherët e kompanive janë duke i përdorur vetë platformat e IB, falë pjesërisht edhe zhvillimit të tyre (platformave) duke u bërë më shumë “user-friendly” por edhe zhvillimit të aftësive të menaxherëve. Kjo gjë u vu re në pyetësorët kryesisht në kompanitë e sistemit bankar dhe kompanitë e telekomunikacionit. Rreth 47% e menaxherëve në sistemin bankar, zhvillonin raporte autonome nga platforma IB (dashboard) në mënyrë periodike.

Ndikimi i përgjithshëm i inteligjencës në biznes në sipërmarrjet e mëdha është parashikuar të zgjerohet në vitet në vijim, edhe prej avancimeve teknologjike, duke ndryshuar edhe disa aspekte themelore të përdorimit të saj. Tendencat e veçanta përfshijnë fuqizimin e përdoruesve të IB, ristrukturimin e IT, përfshirja dhe përshkallëzimi i përdorimit të telefonave smart, aplikacioneve Cloud dhe të dhënave në të ashtuquajturat data warehouse. Kjo tendencë në fakt është një rezultat global, por gjen spektër edhe në kompanitë pjesë e këtij studimi. Fuqizimi i sektorit të IB sipas intervistave të kryera, është një tregues i kësaj tendence. Rezultati është se inteligjenca në biznes dhe analizat rreth saj do të arrihen shumë më shpejt, më thjeshtë dhe më shpesh se më parë, duke prodhuar një efekt në procesin e vendim-marrjes për pothuajse në të gjitha aspektet e sipërmarrjeve. Kjo vihet re edhe nga analiza e buxhetit të investimeve për IT e pajisje teknologjike, në një tendencë për më pak pajisje hardware dhe më shumë platforma software dhe analitike. Vitet në vijim gjithashtu do të sjellin një zgjerim të roleve e teknologjive të përdorura për IB e proceseve analitike, prej transformimit të personelit të IT në përdorues të proceseve të gjenerimit të analizave dhe raporte duke pasur akses të drejtpërdrejtë tek të dhënat. Teknologjite dhe produktet që do të prodhohen, do të jenë në formë e specifikime që i përshtaten nevojave të përdoruesit fundor me fokus produktet analitike.

Pyetja 1: Cilat janë marrëdhëniet midis koncepteve të inteligjencës në biznes?

Në kohët e sotme, duket rruga është drejt integritit më të mirë të informacionit nga burimet e shumta, përmirësimit të bashkëpunimit midis personelit dhe grupeve të interesit, dhe më të përmirësuarit sistematik dhe fitimprurës i informacionit. Kjo tendencë është diskutuar vitet e fundit por ka mbetur si një veprimtari e kufizuar dhe pa ndonjë përparim të vërtetë, që nënkupton shumica e kompanive vuajnë ende nga mungesa e shfrytëzimit efektiv të informacionit. Rishikimi i literaturës ndihmon për të treguar se **inteligjenca në biznes ofron një mënyrë për të menaxhuar llojet e ndryshme të informacionit dhe njohuritë e biznesit.** Megjithatë inteligjenca në biznes nuk është mjeti i fundit, në mbledhjen e të gjitha kërkesave për informacione të kompanisë. Për shkak se inteligjenca në biznes është e lidhur me disa aktivitete të tjera të biznesit, ajo duhet të integrohet me këto procese në mënyrë më aktive. **Informatat me cilësi të lartë të biznesit nuk do të shtonin ndonjë vlerë në qoftë se informacioni i prodhuar në një proces të inteligjencës në biznes nuk do të shfrytëzohet në aktivitetet e përditshme të biznesit dhe vendim-marrje.**

Në përgjithësi, konkurrenca e një kompanie mund të përcaktohet si aftësinë e saj për të vepruar me sukses dhe në mënyrë proaktive ndaj ndryshimit të mjedisit ku zhvillon biznesin. Pasqyrimi i mirë dhe i saktë ndihmon një kompani për të arritur përparësi konkurruese në treg. Megjithatë, depërtimi i mirë në treg përfshin jo thjesht marrjen e informacionit, por edhe kuptimin më të mirë të aspektit të mjedisit të biznesit. Njohuritë dhe të kuptuarit bëhen kështu baza për konkurrencën në një mjedis në ndryshim të përhershëm. **Duke integruar kontabilitetin, kontrollin dhe sistemet e menaxhimit në mënyrë më efektive, një kompani mund të përmirësojë performancën e saj dhe të sigurojë një pamje të balancuar dhe vizion të faktorëve që ndikojnë në biznesin e saj.**

Megjithatë, aktivitetet intensive të shoqërive në lidhje me informacionin në biznes shpesh kryhen të izoluar dhe për këtë arsye vlera e tyre kolektive nuk është shfrytëzuar në mënyrë efektive. Përveç kësaj, integrimi i informacionit për të mbështetur proceset ekzistuese të biznesit dhe kërkesat që ky integrim imponon për përpunimin e informacionit kanë marrë pak vëmendje në studime kërkimore.

Menaxhimi i kontabilitetit ofron qasje në të dhënat historike të kompanisë e në këtë mënyrë arrihet një pamje të mirë e të kaluarës financiare të kompanisë. Megjithatë, në këtë proces është i nevojshëm për shembull, krahasimi i efektivitetit të shkuar dhe aktualiteteve në mënyrë që të

përmirësohet planifikimin e proceseve dhe vendosja e objektivave. Një arsye për mos kryerjen e këtij procesi është mungesa e integritit të informacionit. Shpërndarja e të dhënave dhe informacioneve nëpër shumë sisteme e baza të dhënash që nuk janë të integruara me njëra-tjetrën nuk e mundëson këtë. Një kompani nuk mund të marri një pamje të plotë të vehtes dhe faktorët që ndikojnë në suksesin e saj në qoftë se aktivitetet intensiv të informacionit dhe sistemet e teknologjisë nuk e plotësojnë njëra-tjetrën dhe së bashku të prodhojnë informacion të vlefshëm. Në këtë kontekst, **nga inteligjenca në biznes do të jetë e nevojshme prodhimi i informacionit të biznesit në kohën dhe mënyrën e duhur me qëllim rritjen e njohurive në lidhje me kontabilitetin, strategjinë dhe performancën përmes analizave, perceptimit dhe kërkimeve sistematike apo të vecanta.** Në përgjithësi, inteligjenca në biznes gjeneron njohuri rreth mjedisit të biznesit në ndryshim dhe ndihmon kompaninë për të mësuar nga veprimet e veta.

Literatura nuk ofron kornizat për integrimin e procesit të inteligjencës në procesin e menaxhimit strategjik (Madden 2010). Gjithësesi disa udhëzime për të integruar një proces të inteligjencës në biznes në menaxhimin strategjik bazuar në këto studime mund të shpjegohet. Së pari, shfrytëzimi burimit të inteligjencës njerëzore nuk duhet projektuar si një aktivitet më vete nga aktivitetet strategjike. Së dyti, integrimi i llojeve të ndryshme të informacionit nga burime të ndryshme duhet të ndodhë në fazën e analizës të procesit të inteligjencës në biznes. Megjithatë, një pjesë e rëndësishme e interpretimit nuk bëhet deri në fazën e shfrytëzimit, kur njohuri e para të menaxherëve integrohen me informacionet e përpunuara në procesin e inteligjencës në biznes. Nga rezultatet studimit të rastit, duket se shumica e vështirësive në integrimin mes një procesi të inteligjencës në biznes dhe menaxhimit strategjik lidhej me mungesën e një qasje sistematike për shfrytëzimin burimeve të inteligjencës njerëzore. Rasti studimor sugjeroi se një proces i inteligjencës në biznes duhet të veprojë si një burim që prodhon sistematikisht informacion strategjik për vendim-marrësit prej përpunimit të informacionit nga niveli operacional nëpërmjet klasifikimit, analizave dhe kompaktimin në një komponent të veprimeve strategjike. Rasti studimor tregon për një nevojë edhe për një cikël të vazhdueshëm në të cilën inteligjenca në biznes dhe proceset strategjike të menaxhimit shkrihen dhe kështu merr formë sinteza e mësimit strategjik.

Proceset e ndara të informacionit nuk janë në gjendje që të prodhojnë një vizion të kërkesave për një menaxhim proaktiv i cili supozon sintezën e informacionit të prodhuar me aktivitetet kryesore informative. Powell (1996) thekson se pjesë të veçanta të informacionit duhet të

integrohen, bashkangjiten një kuadri përkatës, të kthyhen në formë të të kuptuari dhe më në fund të përdoren për të marrë vendime. Duke integruar pjesë diskrete të llojeve të ndryshme të informacionit, një kompani mund të di se ku është dhe të mësojë ku do të shkojë. Përveç kësaj, një mundësi e humbur shpesh është e humbur përgjithmonë për shkak se shkalla e ndryshimit të mjedisit të biznesit është e fortë dhe e rëndësishme. Në një mjedis ndryshimi dinamik një kompani mund të mësojnë nga "krijimi, blerja dhe transferimi i njohurive dhe modifikimi i sjelljes së saj për të pasqyruar njohuri të reja dhe dituri" (Garvin 1993, fq. 80). Kështu mjetet menaxheriale të tilla si inteligjenca në biznes janë të nevojshme për prodhimin e informacionit të vlefshëm për vendim-marrësit.

Pyetja 2: Cila është marrëdhënia ndërmjet koncepteve të inteligjencës në biznes?

Rishikimi i literaturës tregoi se aktivitetet e inteligjencës kanë një histori të gjatë edhe pse përdorimi i tyre sistematik në kontekstin e biznesit është disi në hapat e parë, dhe se ajo është konsideruar si një disiplinë relativisht e re. Në literaturë, referenca e parë rreth inteligjencës në biznes është gjetur në vitin 1960. Rrënjët e veprimtarive të shërbimit inteligjent, zgjaten të paktën deri te teoritë ushtarake, shërbimet e informacionit dhe të marketingut si dhe aktivitetet strategjike. Gjithashtu, inteligjenca në biznes është rritur nga zhvillimet në fushat e tjera funksionale të biznesit, të tilla si ajo e financave, shitjeve, marketingut, sistemet e informacionit, kontabilitetit dhe menaxhimit strategjik.

Analiza konceptuale tregoi se përmbajtja e përkufizimeve rreth inteligjencës në biznes nuk ka ndryshuar shumë prej viteve '80 deri më sot, edhe pse nuk është vendosur ose përhapur ndonjë përkufizim. Zgjedhja e përmbajtjes mbi inteligjencën është specifike pasi autorët kanë tendencë për të promovuar theksin dhe këndvështrimin e tyre. Përkufizimet më të reja janë në linjë me të përshkrimet e vjetra edhe pse mundësitë e ofruara nga teknologjia e informacionit është zhvilluar dhe pasuruar shumë. **Kjo mund të jetë një shenjë që inteligjenca në biznes është më shumë një filozofi menaxhimi apo mjet menaxherial dhe se teknologjia është në fakt një mundësues i saj (IB).** Përparimet teknologjike i kanë shtuar vlera të konsiderueshme menaxhimit të informacionit rrjedhimisht rëndësia e tyre është e sigurt, por **inteligjenca në biznes nuk mund të shfrytëzohet në mënyrë efektive vetëm nëpërmjet aplikimit e zgjidhjeve teknike.** Është gjithashtu e rëndësishme të përmendet se, meqenëse çdo kompani është unike në natyrën dhe aktivitetin e vet, edhe inteligjenca në biznes është e rëndësishme që të shihet sipas situatës specifike të saj. Me fjalë të tjera, një menaxher i inteligjencës në biznes

duhet të zgjedh praktikat e inteligjencës, metodat dhe aplikacionet që i përshtaten më shumë kërkesave të kompanisë.

Nga analiza e literaturës, duket se inteligjenca në biznes është një koncept me shumë anë, dhe ajo i referohet:

- proceseve,
- teknologjive,
- metodave,
- produkteve të informacionit, dhe
- mjeteve për të mbështetur menaxhimin e informacionit të biznesit dhe marrjen e vendimeve më të mira, në kohën më të shkurtër të mundshme.

Në këtë punim doktore, **inteligjenca në biznes është përcaktuar si një proces i informacionit që përmban një sërë aktiviteteve sistematike drejtuar nga nevojat specifike për informacion e vendim-marrësve me objektivin e arritjes së avantazhit konkurrues në sektorin ku veprojnë.**

Nëpërmjet inteligjencës në biznes, një kompani mund të mbledh të dhëna dhe informacion, të analizojë informacionet dhe njohuritë, të zbulojë sinjalet e mundshme, të zhvillojë qasje dhe strategji të bazuar në rezultatet e analizave dhe në fund të shfrytëzojë rezultatet përkatëse në proceset e vendim-marrjes. Me informacionin e përpunuar, një kompani mund të parashikojnë veprimet e klientëve dhe konkurrentët, si dhe fenomenet dhe tendencat në fushën e saj të tregut në mënyrë që të bashkërendoj aktivitetet me ndryshimet në mjedisin e biznesit. Ky proces nëse do të jetë i plotë dhe i suksesshëm do të sjellë përparësi konkurruese kompanisë në fjalë. Në këtë punim, inteligjenca në biznes është konsideruar një koncept gjithëpërfshirës, duke marrë parasysh shfrytëzimin e burimeve të brendshme dhe të jashtme të informacionit.

Në paraqitjen e këtij punimi doktoral, u bë e qartë se konceptet e inteligjencës në biznes janë të shumta. Mes tyre mund të përmendim inteligjencën rreth konsumatorëve, inteligjencën mbi konkurrentët, inteligjencën e tregut, inteligjencën konkurruese, inteligjencën strategjike, kundërzbulimin dhe inteligjenca mbi teknologjinë. Literatura ofron përkufizime dhe kategorizime të ndryshme për këto koncepte dhe disa prej tyre mbivendosen mbi njëra-tjetrën. Për shkak se përmbajtja e koncepteve ka shumë ngjashmëri, janë të mundshme edhe interpretime të paqarta apo të pasakta. Në bazë të analizës konceptuale diskutuar në kapitullin

e I, inteligjenca në biznes është përcaktuar si një koncept kolektiv mbi konceptet e tjera të inteligjencës, sepse shumica e tyre janë përdorur në literaturë si sinonime ose nëngrupe të inteligjencës në biznes. Dallimi më i rëndësishëm mes inteligjencës në biznes dhe koncepteve të tjera të inteligjencës duket se është se këto të fundit përqëndrohen kryesisht në mjedisin e jashtëm ose një element i vetëm i informacionit mbështetet vetëm të burimet e jashtme, ndërsa përmbajtja e inteligjencës në biznes është përcaktuar në përgjithësi si shumë më të gjerë.

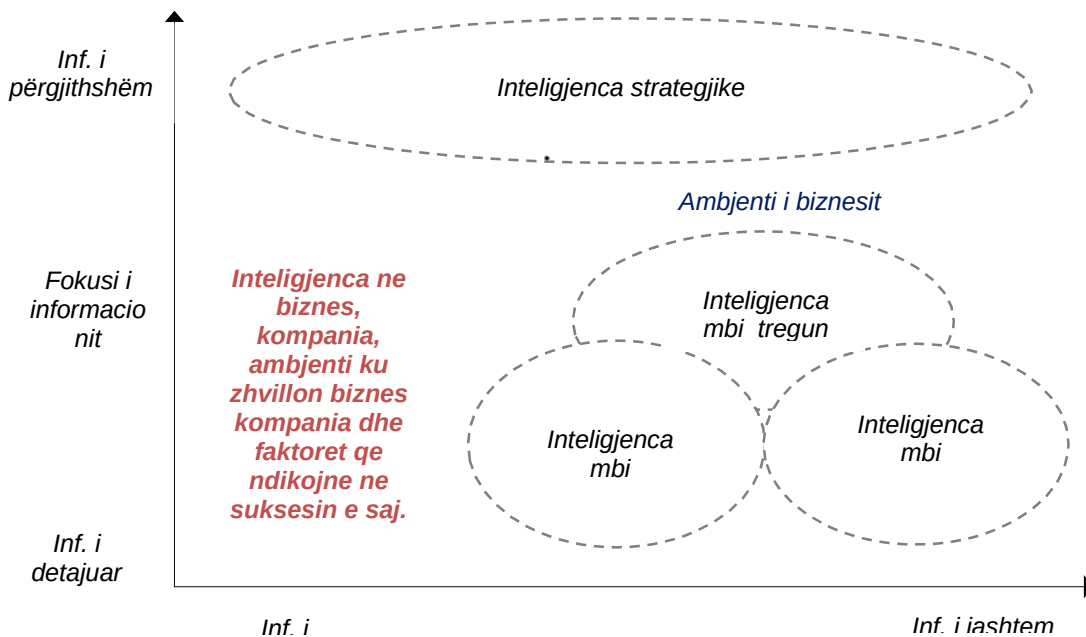


Figura 31 - Krahasimi i inteligjencës

Krahasimi midis koncepteve të inteligjencës dhe fushat kryesore saj janë ilustruar në figurën e mësipërme.

Gjatë procesit kërkimor, është theksuar se termi inteligjencë, zakonisht i referohet llojit të informacionit të kërkuar në kompani apo një situatë të veçantë e vendim-marrjes, rrjedhimisht mënyra sesi informacioni është përpunuar mbetet kryesisht e njëjtë edhe pse termi i inteligjencës ndryshon. Me fjalë të tjera, parimet për mënyrën se si aktivitetet e inteligjencës drejtohen në mënyrë sistematike mbeten kryesisht të njëjta edhe pse ato mund të aplikohen për të adresuar çështje të ndryshme. Në fund të fundit, aktivitetet e inteligjencës, pavarësisht nga emërtimi ndaj tyre, përdoren të gjitha me qëllim që ti ofrojë kompanisë përparësi konkurruese

përmes përmirësimit, sistemimin dhe përpunimin të informacionit nëpërmjet ekzekutimit efektiv të vendim-marrjes. Menaxhimi i informacionit të vlefshëm është thelbësor pavarësisht burimit apo llojit i informacionit. Megjithatë, e rëndësishme është të kuptohen çështjet e kontekstit specifik dhe të konfirmohet korniza teorike për terminologjinë dhe aktivitetet e inteligjencës.

Pyetja 3: Si mund të matet inteligjenca në biznes?

Në punim, është theksuar se një kompani përfiton nga inteligjenca në biznes në formën e, p.sh. analizave inteligjente dhe proaktive, paralajmërime të hershme, dhe mbështetje për vendim-marrjes (Kap I. pjesa 1.1.2). Gjithashtu, thuhet se inteligjenca në biznes rrit të kuptuarit e mjedisit të biznesit në të cilin një kompani vepron; përcakton se si dhe ku kompania mund të shtojë vlerë, dhe sqaron strukturën, dinamikën, dhe informacionin në lidhje me tregjet e kompanisë dhe sektorin. Megjithatë, inteligjenca në biznes nuk sigurohet thjeshtë dhe pa kosto pasi kërkon punë, burime të konsiderueshme, sistematike dhe të vazhdueshme. Përkundër nevojës në rritje për një perspektivë të matjes së inteligjencës në biznes, literatura paraqet disa metoda për të zbuluar këto përfitime. Arsytet e zhvillimit të ngadalshëm të matjes mund të jetë se inteligjenca në biznes kryhet në disa mënyra dhe se një mënyrë e plotë për matjen e saj nuk ekziston. Në fakt matja e inteligjencës në biznes është anashkaluar për shkak të vështirësisë dhe shqetësimeve rreth kostove të tij. Përveç kësaj, është e vështirë për të vlerësuar efektet e një aktiviteti të veçantë ose një sistemi informacioni për interes të një kompanie. Shpesh, përpjekjet janë të njohura, por rritja në vlerë është më e vështirë për të gjykuar saktësisht.

Siç theksuam më sipër, ka dy arsye për matjen e inteligjencës në biznes. E para është që të vlerësohet apo matet inteligjenca në biznes në mënyrë që të provohet vlera për ta kryer përpjekjen rreth këtij procesi dhe matja e aktiviteteve të inteligjencës në biznes në mënyrë që të ndihmojë të menaxhuar më mirë një proces të tillë. Ajo që duhet theksuar është se matja konsiderohet në përgjithësi një aspekt mjaft i rëndësishëm i inteligjencës në biznes dhe ka shumë mënyra të mundshme për të matur atë. Megjithatë, vetëm disa kompani janë në të vërtetë në gjendje për të matur inteligjencën në biznes, sepse matja konsiderohet e vështirë për ta kryer në praktikë. Rezultatet e studimit të paraqitura në tregojnë se ka disa metoda për ta kryer matjen e IB. Në mënyrë tipike, kompanitë vlerësojnë kursimet në kohë, uljen e vëllimit të aktiviteteve pa përfitim dhe normat e përdorimit të mjeteve të inteligjencës në biznes. Aktualisht vetëm gjysma e të anketuarve kanë bërë një analizë të procesit dhe vetëm katër kompani të përdorni

mjete për vlerësimin e përfitimit. Për çështje të ndryshme kompanive të veçanta vlerësojnë sesi ndikon inteligjenca në biznes. Sigurisht, matja e inteligjencës në biznes është një sipërmarrje e vështirë dhe patjetër diçka për të cilat kompanitë duhet të përqendrohen më shumë në të ardhmen.

Rezultatet e studimit tregojnë se matja e balancuar efektivitetit mund të zbatohet për matjen e inteligjencës në biznes. Rastet e studimit sugjerojnë se propozimi në fjalë është i vlefshëm: matjet e efektivitetit janë zgjedhur në përputhje me vizionin e kompanisë objektivat e funksionit të inteligjencës në biznes dhe strategjitë. Parametrat janë zgjedhur nga disa këndvështrime, për një pamje të balancuar dhe të tërësishme të shoqërisë. Përveç kësaj, studimet ilustron se arsyet kryesore për matjen e inteligjencës në biznes kanë dy qëllime kryesore dhe arsyet në praktikë dhe teori janë disi të ndryshme. Në rastin e kompanisë, matja e inteligjencës në biznes është përdorur si një mjet për të zhvilluar dhe për të përmirësuar aktivitetet e inteligjencës në biznes si dhe të treguar dobësi e saj. Prandaj shtrohet pyetja nëse qëllimet e matjes së inteligjencës në biznes mund të kategorizohen edhe në praktikë. Rastet studimore tregojnë se nuk duhet të ketë kategori të tilla të rrepta për matjen e inteligjencës në biznes.

Pyetja 4: Si është shfrytëzuar inteligjenca në biznes në kompanitë Shqiptare?

Siç është trajtuar në pjesët e mësipërme, shërbimet e informacionit kanë një traditë jo fortë të madhe në Shqipëri, por përmbajtja e tyre është zhvilluar nga mbledhja e të dhënave në më shumë aktivitete analitike, sistematike, dhe procese të orientuara. Në veçanti, ndryshimet ekonomike dhe strukturore në sektorin e biznesit pas viteve '90 krijoi kushte të favorshme për zhvillimin e aktiviteteve sistematike të inteligjencës. Rezultatet e studimit të paraqitura prej disa nga kompanitë më të mëdha në vend (92%) kanë filluar të përdorin inteligjencën në biznes pas viteve 2005 në njohjen e një nevojë për menaxhim më efikas dhe sistematik të informacionit. Për shkak të ndryshimeve të biznesit, menaxhimi i lartë kishte për të parashikuar ndryshimet në mjedis duke shtrirë operacionet e biznesit dhe rritjen e nevojës për të marre vendime më shpejt se më parë. Për disa kompani, forca lëvizëse prapa këtij procesi të inteligjencës në biznes ishte nevoja për të marrë njohuritë e mjedisit të biznesit dhe zhvillimit të saj për të mbështetur planifikimin strategjik dhe operativ të vendim-marrjes. Në përgjithësi, ka pasur disa arsye për fillimin e aktiviteteve inteligjencës në biznes por qëllimi kryesor ishte rritja dhe përdorimi i informacionit të vlefshëm të biznesit. Kjo prirje nuk është çudi. Në tregjet

komplekse aktuale, vendimet duhet të bazohen më shumë në informacionet e integruara të biznesit për të marrë

Aktualisht, inteligjenca në biznes është një proces i zakonshëm te kompanitë më të mëdha në vend. Edhe pse inteligjenca në biznes dhe koncepte të tjera të lidhura me të, nuk janë ende të konsoliduara në literaturë, "inteligjenca në biznes" duket se po fillon të jetë një term biznesi për menaxhimin sistematik të informacionit. Në vitin 2013, 67 përqind e të anketuarve e përdornin këtë koncept, ndërsa përqindja ishte më e ulët në vitin 2012, në 49 për qind. Në vitin 2013, inteligjenca në biznes nga kompanitë ishte shpesh e përdorur për termat që lidhen me inteligjencën e konkurrenteve dhe monitorimit të tregut, respektivisht me 22 dhe 12 përqind. Vetëm 7 përqind e përdornin termin "inteligjencë konkurruese", "inteligjenca e tregut," apo "hulumtimin e tregut". Rezultatet e hulumtimit tregojnë se kompanitë e mëdha duket se dallojnë aktivitetet e inteligjencës nga menaxhimi i njohurive: vetëm dy përqind e kompanive e përdorin termin "menaxhimi i njohurive" ndërkohë që askush nuk e përdorte përpara këtij viti. Ndërsa terminologjia ndryshon disi, "inteligjenca në biznes" është një term në mënyrë të konsiderueshme shumë popullore për aktivitete të biznesit në kompanitë ndërkombetare. Siç kemi përmendur më lartë termi i aplikuar duket se ka të bëjë me llojin e informacionit të përpunuar në çdo kompani, por niveli i dallimit mes termit "inteligjenca në biznes" dhe të tjerave sa i përket inteligjencës shpesh është i ulët, sepse metodat e përpunimit janë të ngjashme.

Rezultatet e studimit tregojnë se tre janë informacionet që kanë nevojë bizneset – informacionet mbi konkurrentët, informacione mbi sektorin ku bëjnë pjesë dhe konsumatorët. Këto tri nevojat janë treguar qartë që janë shumë të rëndësishme. Listimi i elementeve të informacionit mund të shpjegojë përdorimin terminologjinë inteligjencës në biznes. Termi më popullor, "inteligjenca në biznes," përfshin të gjitha nevojat e lartpërmendura të informacionit, ndërsa e dyta më e zakonshme është, "inteligjenca konkurrentëve" e cila ndoshta fokusohet në informacionin ndaj konkurrenteve. Në vitin 2013, nevojat e tjera sipas rëndësisë për informacion ishin, tendencat e përgjithëshme të tregut, vendet, konsumatorët dhe industrinë.

Rezultatet e studimit të paraqitura tregojnë se përfitimet më të rëndësishme që priten nga inteligjenca në biznes ishin për nga rëndësia, përmirësimi i cilësisë së informacionit, shpërndarja e brendshme e informacionit dhe niveli i dijes. Çuditërisht, në vitin 2013, të

anketuarit nuk ndjenin nivelin e përmirësuar të efektivitetit sipas renditjes së mësipërme por i shihin këto përfitime vetëm në nivel të moderuar.

Në vitin 2013, kompanitë më të mëdha përdornin monitorim të vazhdueshëm, rishikime të rregullta dhe ad hoc të raporteve në kontekstin e inteligjencës në biznes. Sipas Global Information Alliance (2005), monitorimi i vazhdueshëm është praktikuar zakonisht në të gjitha tregjet e shërbimit informativ të biznesit, por raportet ad hoc kryhen vetëm në tregjet të zhvilluara. Rezultatet e studimit e mbështetën këtë supozim. Një tregues tjetër i tregjeve të zhvilluar mund të jetë vendndodhja e një procesi të inteligjencës. Në tregjet e zhvilluar, inteligjencia prodhohet kryesisht në kompani, ndërsa përpunimi i tyre nga kompani të treta të kontraktuara (outsource) është tipike e tregjet në zhvillim si edhe për Shqipërinë. **Rezultatet e anketës tregojnë se 47 përqind e kompanive nën studim e përpunojnë informacionin nga jashtë dhe 53 përqind e tyre e përpunojnë me staf të punësuar në vitin 2013.** Këto përqindje tregojnë se shumica e kompanive të mëdha shfrytëzojnë burimet e tyre për të zhvilluar inteligjencën në biznes, e cila mund të jetë një tregues i mirë për zhvillimin e tregut. Shpërndarja përputhet me një mesatare të ulët globale, sipas raporteve të Global Information Alliance (2005).

Rezultatet e paraqitura tregojnë se niveli i menaxhimit të lartë dhe të menaxhimit të mesëm të kompanive janë grupet më të rëndësishme që përdorin inteligjencën në biznes. Megjithatë, duket se ka një ndryshim në rëndësinë e menaxhimit si përdorues të inteligjencës në biznes. Në vitin 2013, grupet e menaxhimit të mesëm dhe të lartë të ishin pothuajse në mënyrë të barabartë përse i përket përdoruesve, ndërsa në vitin 2012 menaxhimi i lartë ishte dukshëm më i rëndësishëm sesa menaxhimi i mesëm. Në vitin 2013, menaxhimi i mesëm dhe ekspertët, përdornin produktet e inteligjencës në biznes ndërsa drejtuesit e lartë shfrytëzonin këto produkte të inteligjencës në biznes në masën 92 përqind dhe të punësuarit e tjerë në masën 41 përqind.

Në vitin 2013, shumica e të anketuarve (82 përqind) kishin një sistem informacioni dedikuar për të inteligjencën në biznes. Kompanitë me një mjet të inteligjencës në biznes deklarorin shumë qartë se ky mjet është përdorur për shpërndarjen e informacionit. Disa të anketuar kanë raportuar se ajo është përdorur edhe si një arkiv të dhënash, ose si një portal. Disa të anketuar treguan se një nga qëllimet e tyre për inteligjencën në biznes ishte që të kishin të gjitha informacionet, të brendshme dhe të jashtme, në të njëjtin sistem, në vend që të ishin të

shpërndara. Në përgjithësi, rezultatet tregojnë se ka një përdorim i një shumëllojshmërie të gjerë të teknologjive të inteligjencës në biznes dhe se kishte një depërtimin më të madh të mjeteve. Kjo nuk do të thotë megjithatë se zgjedhjet ishin përherë të suksesshme dhe se kompani të veçanta kishin nevojat e tyre unike përsa i përket teknologjisë së përdorur.

Një arsye për pakënaqësi me sistemet aktuale të inteligjencës në biznes mund të jetë se disa kompani kanë filluar zbatimin e inteligjencës në biznes jo në mënyrën më të mirë të mundshme dhe me mungesa të theksuara të informacionit dhe grumbullimit të informacionit. Disa të anketuar e patën filluar implementimin duke humbur sensin human të procesit dhe patjetër çështjet teknologjike dhe kostot janë elemente të rëndësishme të inteligjencës në biznes. Në këtë pikëpamje, asnjë nga kompanitë e studiuara në vitin 2013 nuk shkëlqejnë në grumbullimin dhe shfrytëzimin e informacioneve nga personeli në kontekstin inteligjencës në biznes, edhe pse të anketuarit kanë përmirësuar shpërndarjen e informacionit të zgjedhur si një nga përfitimet më të rëndësishme të arritura nga ky proces. Me sa duket, këto përfitime janë arritur me anë të mjeteve teknike.

Rezultatet e studimit të paraqitura tregojnë se kompanitë kishin shumë pak mjete për menaxhimin e inteligjencës nga burimet njerëzore në vitin 2013. Një numër i vogël i të intervistuarve, megjithatë, ka treguar se ata kanë mbledhur informacion edhe nga personeli nëpërmjet diskutimeve joformale.

Rasti studimor ilustron sfidën që kanë kompanitë për informacion nga burime njerëzore në përdorim për menaxhimin strategjik dhe vendim-marrjen. Studimi sugjeron se mungesa e një qasjeje sistematike për shkëmbimin e informacionit dhe përdorimin e një kulture mbështetëse të kompanitë komplikon flukset e informacionit. Siç është diskutuar në Kapitullin 3, është thelbësore që kompanitë të inkurajojnë një kulturë për ndarjen e informacionit para implementimit të mjeteve të reja ose teknologjive. Aplikacionet e reja mund të sigurojnë një statistike të informacionit rreth temave specifike, por kjo nuk është gjithmonë e përsosur ose të plotë, dhe në këtë mënyrë inteligjenca nga burimet njerëzore është e nevojshme për ndërtimin e një pamje tërësore të vetë kompanisë dhe mjedisit të saj të biznesit. Përveç informacioneve zyrtare, vendimet duhet të mbështeten në përvojat e vendim-marrësve, mendimeve të të kuptuarit e biznesit dhe planet e biznesit. Për këtë arsye, është thelbësore që inteligjenca në biznes të përfshijë të paktën menaxhimin inteligjencës nga burimet njerëzore sa më shumë që të jetë e mundur e ndërthurur me teknologjitë në dispozicion.

Nga rezultatet e anketës të paraqitura më lart, përqindja e kompanive të mëdha që planifikojnë të rrisin investimet e tyre në fushën e inteligjencës në biznes, të paktën në mënyrë të moderuar, ka pësuar një rënie nga 78 për qind në 64 përqind në një hapësirë kohore prej rreth tre vjetësh. Por asnjë nga kompanitë nuk ka planifikuar për të ulur investimet në inteligjencën në biznes dukshëm. Për shkak se rreth 2/3 e kompanive kanë kryer aktivitete të inteligjencës në biznes brenda vendit dhe rreth 82 përqind e tyre kanë një sistem informacioni kushtuar inteligjencës në biznes, është e arsyeshme të supozohet se zhvillimin e inteligjencës në biznes ka kërkuar investime dhe burime financiare. Në fakt vitet e fundit këto investime kanë mbetur në vend ose janë ulur disi. Rezultatet tregojnë gjithashtu se inteligjenca në biznes mund të jetë në fazën ku kompanitë kanë tendencë për të sistemuar dhe racionalizuar e aktivitetet. Megjithatë, rritja e moderuar në proceset e inteligjencës në biznes pritet të shtohen në vitet në vijim në përputhje edhe me tendencat rajonale dhe globale. Sipas statistikave përgjithësisht, 69 përqind e kompanive në mbarë botën pritet të rrisin investimet e tyre në aktivitetet e inteligjencës së biznesit.

Për të përfunduar, inteligjenca në biznes është bërë një aktivitet i zakonshëm mes kompanive të mëdha në vend. Në përgjithësi, kompanitë shohin aktivitetet e inteligjencës si aktivitetet të rëndësishëm dhe thelbësore që përfshijnë informacion, burimet njerëzore, proceset dhe teknologjinë. Kompanitë më të mëdha kanë nevojë të fortë për informacion rreth konkurrentëve, industrisë ku operojnë dhe konsumatorëve. Edhe pse rezultatet tregojnë se pozitat e inteligjencës në biznes janë mjaft e qëndrueshme në vend, të anketuarit do të dëshironin që proceset e inteligjencës në biznes të bëheshin akoma më sistematike. Me fjalë të tjera, ata mendonin se proceset e inteligjencës në biznes aktualisht nuk janë mjaftueshmërisht sistematike dhe gjithëpërfshirëse. Përveç kësaj, pritet që kërkesa për produktet e inteligjencës në biznes dhe numrit të elementeve të informacionit të rriten në vitet në vijim. Një i intervistuar theksoi se në vitin 2011, punonjësit e kompanive i kuptojnë përfitimet nga inteligjenca në biznes vetëm pas zbatimit të tyre në biznes. Për këtë arsye, inteligjenca në biznes duhet të njihet nga të gjithë në kompani, e sidomos nga ana e menaxhimit të lartë. Gjithashtu, lloji i informacionit të nevojshëm mund të ndryshoj në sasi dhe cilësi si dhe ajo mund të ruhet në dy forma, në bazën e të dhënave dhe mendjet njerëzore. Kompanitë mund të përjetojnë proceset e inteligjencës në biznes si më sistematike në qoftë se ata i vënë theks më të madh zhvillimit të proceseve duke u bazuar te burimet njerëzore.

Sigurimi i cilësisë së informacionit luan një rol vendimtar në proceset e inteligjencës në biznes. Informacionet e përpunuara duhet të jenë të sakta dhe të vlefshme (shih kapitullin II/2.5), sepse inteligjenca në biznes ka për qëllim të ndihmojë menaxherët dhe vendim-marrësit për të përmirësuar performancën e kompanisë duke rritur saktësinë e vendimeve sidomos për çështje kritike. Nëse objektivat e cilësisë nuk janë plotësuar, nuk ka asnjë qëllim të vërtetë apo vlerë të shtuar në ndonjë operacion rreth procesit të inteligjencës. Megjithatë, duhet të theksojmë se në këtë aspekt është e nevojshme që jo vetëm të merren vendime të mira, por edhe vendime sa më shpejt që të jetë e mundur. Në mënyrë që të përshpejtohen dhe të racionalizohen vendim-marrjet, menaxhimi i informacionit në përgjithësi, aplikacionet dhe njohuritë e teknologjisë së informacionit janë të nevojshme. Kompanitë e kanë kuptuar se mjetet aktuale dhe sistemet nuk përputhen me kërkesat, dhe se një proces më i gjërë duke përdorur më mirë burimet njerëzore do të ishte shumë i rëndësishëm. **Një sistem ideal i procesit të inteligjencës në biznes do të ulë numrin e bazave të të dhënave dhe aplikacioneve të ndryshme duke integruar informacionin e brendshëm dhe të jashtëm, me të gjitha informacionet e arritshme gjerësisht në kompani nëpërmjet një sistemi IB.** Një përparim i tillë do të jetë i dobishëm, por ka një rrezik për tu konsideruar që është ajo e investimeve duke u fokusuar në detaje teknike, në kurriz të elementeve të njohurive njerëzore. Për shkak se inteligjenca në biznes është zhvilluar gradualisht në vend, këto elemente nuk duhet të anashkalohen në mënyrë që të kemi një përmirësimin të veprimtarive të IB. Këto janë elementet ku mund të harrohen disa çështje kritike të procesit.

5.2 Kontributi i mundshëm i kërkimit

Prodhimi i informacionit të ri është kriter thelbësor për një punim kërkimor. Pika e fillimit të kësaj teze ishte mungesa e njohurive rreth shfrytëzimit të inteligjencës në biznes në kompanitë më të mëdha në vend. Kontributi i disertacionit është i bazuar në shqyrtimin e temës në fjalë dhe në përmirësimin e njohurive dhe të kuptuarit e evolucionit, statusit dhe përdorimit të inteligjencës në biznes në praktikën e kompanive më të mëdha në vend.

Një nga kontributet teorike të disertacionit është përkufizimi i plotë i inteligjencës në biznes dhe pozicionimin e koncepteve të lidhura me inteligjencën në biznes, të marra si rezultat i analizës teorike dhe konceptuale. Lidhjet mes inteligjencës në biznes dhe konceptet e lidhura me to, kanë qenë mjaft të paqarta dhe përkufizimet e sakta kanë munguar apo vazhdojnë të

mungojnë si në literaturë po ashtu edhe në praktikë. Ky punim qartëson dhe sqaron një grup të madh të koncepteve të inteligjencës në biznes. Analiza konceptuale dhe një kuadër teorik janë ndërtuar kryesisht në kapitujt 2 dhe 3, por edhe në punimet shtesë të paraqitura në konferenca.

Përshkrimi i shfrytëzimit të inteligjencës në biznes është arritur me anë të të dhënave empirike nga dy anketa dhe rasteve studimore të paraqitura në punim. Gjetjet empirike mund të shihen jo vetëm si pjesë plotësuese e kontributit teorik, por edhe si një kontribut i pavarur. Për shembull, studimi parashton njohuri për përdorimin e inteligjencës në biznes mes kompanive në anketim, por edhe një informacion në lidhje me evoluimin e inteligjencës në biznes dhe se si aktivitetet e inteligjencës janë vendosur në një kontekst më të gjërë. Një nga gjetjet e disertacionit është se inteligjenca në biznes është zhvilluar dhe po bëhet një mjet i rëndësishëm i menaxhimit mes kompanive më të mëdha. Në veçanti, kompanitë po bëhen të vetëdijshme për vlerën e përpunimit sistematik të informacionit si një mundësues i konkurrencës në mjedisin e biznesit që ndryshon shpejt. Me fjalë të tjera, këto ndryshime po krijojnë kushte të favorshme për zhvillimin e inteligjencës në biznes në vend.

Sipas gjetjeve empirike është se kompanitë mendojnë se inteligjenca në biznes aktualisht nuk është një proces sistematik dhe gjithëpërfshirës. Një arsye mund të jetë se kultura e kompanive nuk e mbështet ndarjen e informacionit dhe disa kompani harrojnë të vlerësojnë kontributin burimeve njerëzore duke përqendruar investimet e tyre të inteligjencës në biznes më shumë në teknologji. Një mënyrë tjetër për të sistemuar inteligjencën në biznes, përveç përdorimit të inteligjencës prej burimeve njerëzore, është zhvillimi matjes së inteligjencës në biznes. Matja e inteligjencës në biznes është një çështje e komplikuar si pasojë e llojit abstrakt dhe jo të prekshëm të produkteve të inteligjencës në biznes dhe përfitimeve prej saj, por gjithashtu është e vështirë për të marrë një informacion rreth matjes së IB pa një qasje sistematike ose kulturë mbështetëse të kompanisë. Matja mund të jetë një shtysë për zhvillimin sistematik dhe zbatimin e një procesi të inteligjencës në biznes kur menaxherët janë më të vetëdijshëm për anët e forta dhe të dobëta të saj. Një nga rezultatet në funksion të matjes së është IB është matja e efekshmërisë së balancuar. Një qasje e tillë mund të jetë një metodë realizueshmë për fillimin matjes së inteligjencës në biznes te kompanitë. Ky punim përpaket të informojë mënyrën se si mund të hartohen, zbatohen, dhe të përdoren matjet e inteligjencës në biznes dhe këtu jepen shembuj të llojeve të metodave të matjes që janë në dispozicion për qëllime të ndryshme. Për këtë arsye, një nga kontributet e punimit është dija në lidhje me matjen e inteligjencës në biznes dhe shfrytëzimin e inteligjencës prej burimeve njerëzore, për shkak se këto dy çështje janë

identifikuar si sfida themelore të biznesit në nivele globale. Përveç kësaj, punimi specifikon sfidat për matjen e inteligjencës në biznes dhe në këtë mënyrë konfirmon legjitimitetin e inteligjencës në biznes si fushë kërkimore duke ilustruar një kuadër konceptual për matjen e saj.

Punimi paraqet disa qasje të inteligjencës në biznes dhe lidh këtë mjet menaxherial me teoritë e menaxhimit të informacionit dhe të menaxhimit të biznesit. Prandaj punimi përmirëson njohuritë e biznesit në mënyrë të drejtë në fushën e kërkimit duke prezantuar këtë disiplinë si pjesë e punës së biznesit. Punimi përdor teoritë ekzistuese së bashku me materiale empirike për të prodhuar koncepte më të detajuara dhe njohuri rreth kësaj fushe. Teoritë dhe gjetjet e paraqitura në punim ofrojnë informacione për fillimin ose zhvillimin e inteligjencës në biznes. Për shembull, menaxherët mund të vlerësojnë nëse ata kanë vënë re çështje themelore në përdorimin e inteligjencës në biznes, ose ata mund të zgjedhin një kuadër të veçantë që u përshtatet më mirë qëllimeve të tyre. Gjithashtu, ky studim mund të përdoret si një referencë për çështje të ngjashme në kompani që kërkojnë të implementojnë IB. Punimi nuk ofron udhëzime normative, ai ofron diçka më afër një kuadri teorik dhe një kuptim për shfrytëzimin e inteligjencës në biznes në kompanitë e mëdha në vend që ishte objektivi kryesor i tezës.

5.3 Vlerësimi mbi kërkimin

Punimet kërkimore duhet të vlerësohen përmes rezultateve të sjella, dobia dhe vlefshmëria. Rëndësia, vlefshmëria, besueshmëria dhe përgjithshmëria janë kriteret që përdoren mjaft shpesh për vlerësimin e cilësisë së kërkimit. Ky punim është vlerësuar në bazë të këtyre kriterëve dhe mund të karakterizohet si një kërkim i aplikuar. Në lidhje me rezultatet e tezës që të kemi disa vlera të provueshme, duhet që punimi të përmbushë kriterin rëndësisë. Rëndësia e punimit buron nga elementët e mëposhtëm. Së pari, konkurrenca dhe suksesi sot mbështeten, për shembull, te aftësia e një kompanie për të përsur informacionin e biznesit, të kombinojë pjesë të informacionit, dhe ta përkthejë atë në njohuri të parakohshme në funksion të biznesit. Kështu, ajo është shumë e rëndësishme që kompania të jenë në gjendje të menaxhojë informacionin e biznesit në mënyrë të mjaftueshme e sistematike dhe ti kushtoj vëmendje IB. Së dyti, ka pak njohuri teorike në lidhje me veprimtaritë e inteligjencës në biznes. Prandaj, kornizat teorike të këtyre aktiviteteve duhet të studiohen në mënyrë më aktive dhe sistematike. Së treti, përmbajtja e inteligjencës në biznes nuk është plotësisht e qartë, dhe, përveç kësaj, ka

shumë koncepte të inteligjencës të lidhura me inteligjencën në biznes. Pas viteve 2000, kompanitë e IT dhe marketingut sollën versione të reja të zgjidhjeve të tyre për ruajtjen e të dhënave dhe aplikacioneve, mbi të cilat ofruesit e inteligjencës në biznes janë duke prodhuar informacion dhe njohuri. Kjo çon në një nevojë të të kuptuarit e inteligjencës në biznes më në thellësi dhe në këtë mënyrë është e dobishme trajtimi që kemi sjellë në këtë punim.

Së katërti, aktualisht ka shumë pak njohuri në lidhje me zbatimin e inteligjencës në biznes në kompanitë në vend, edhe pse shfrytëzimi i saj ka ardhur duke u rritur që nga vitet 2010. Ka një mungesë të veçantë të njohjes së matjes inteligjencës në biznes, duke përdorur inteligjencën prej burimeve njerëzore, identifikimin e informacionit të nevojshëm, dhe integrimin e informacionit të brendshëm dhe të jashtëm. Për këtë arsye, duke shqyrtuar inteligjencën në biznes në teori dhe praktikë mund të sjellim përmirësimin e të kuptuarit dhe metodat më efektive për menaxhimin e informacionit të biznesit. Së pesti, ky punim është i bazuar në gjetjet empirike, dhe jo vetëm punët kërkimore teorike. Puna kërkimore, analizat e rastit në dy kompani kanë bërë që faktorët që ndikojnë në çështjet kërkimore të ishin në parametrat e tyre natyror.

5.4 Vlefshmëria e kërkimit

Kriteri i dytë i cilësisë për kërkime është vlefshmëria e kërkimit. Vlefshmëria është një çështje që ka lidhje nëse hulumtimi shqyrton çështjet që ka pasur si qëllim për të shqyrtuar apo diçka tjetër. Për t'iu përgjigjur të qëllimit kryesor të punimit dhe për të rritur vlefshmërinë e saj, mund të themi se shumë të dhëna janë mbledhur nga burime të ndryshme, gjatë kërkimit. Metodatat e mbledhjes dhe analizimit të të dhënave kërkimore janë diskutuar në detaje dhe me kujdes, për të paraqitur perspektiva të ndryshme në çdo çështje në studim dhe për të vërtetuar saktësinë e përfundimeve. Konkluzionet e punimit nuk janë të bazuara në një burim unik të provave por ato bazohen në anketë, intervista, dhe të dhënat e vëzhgimit, arsyetimi si dhe një përmbledhje e literaturës përkatëse. Gjithashtu janë shqyrtuar edhe dy rastet studimore draftet e të cilave janë riparë edhe nga vetë kompanitë.

Në anketat dhe rastin studimor, vlefshmëria u rrit me formulimin e pyetjeve të shtruara në përputhje me njohuritë ekzistuese teorike. Në të dy anketat, vlefshmëria e pyetjeve u konfirmua edhe nga një numër ekspertësh të përfshirë në hartimin dhe testimin e pyetësorit. Për

informacion, pyetësorët janë përdorur edhe në studime të tjera në të vende të zhvilluara. Përdorimi i gjerë i pyetësorëve mund të tregojnë se ky set është gjykuar që pyetjet janë origjinale dhe të vlefshme. Një tjetër aspekt kritik i pyetësorëve është cilësia dhe zgjedhja e alternativave në përgjigje. Për të përfunduar, mund të themi se studimet e rasteve dhe anketat e hartuara, zbatuara dhe paraqitura kanë bërë të mundur rritjen e vlefshmërisë së kërkimit, dhe kështu ata mund të pasqyrojnë realitetin mjaft mirë.

5.5 Sugjerime për kërkime të mëtejshme

Në shoqërinë e informacionit, menaxhimi tradicional evoluojë dhe plotësohet me njohuri shtesë dhe mjete të reja. Në fillim të këtij mijëvjeçari, menaxherët e kompanive kanë nevojë për informacion të saktë për të kuptuar qartë marrëdhënien mes kompanisë dhe mjedisit të saj të biznesit, për shembull, për formulimin e strategjive, por edhe mbështetjen e teknologjisë së informacionit në menaxhimin dhe përpunimin e të dhënave bazë. Për shkak se sasia e informacioneve në dispozicion është duke u rritur dhe ka shumë lloje të ndryshme të burimeve të informacionit dhe vetë informacionit, një sasi e madhe të të dhënave të grumbulluara është krejtësisht i panevojshme. Për më tepër, informacioni në përgjithësi është i pakuptimtë nëse nuk është plotësuar me njohuri paraprake, dhe në këtë mënyrë inteligjenca mund të shpjegohet si mënyra e të kuptuarit të çështjeve të rëndësishme që lidhen me kompaninë, mjedisit të saj të biznesit, dhe faktorët që ndikojnë në sukses.

Ky punim ka trajtuar shumë nga çështjet e mësipërme. Ka, megjithatë, disa tema që kërkojnë hulumtime të mëtejshme në fushën e inteligjencës në biznes. Për shembull, në veçanti studimet e rasteve kryhen me qëllimin e forcimit të kuptuarit të inteligjencës në biznes. Përveç kësaj, ekziston nevoja për të zhvilluar matjen e aktiviteteve të inteligjencës për të provuar domosdoshmërinë e tyre dhe për të përmirësuar performancën e tyre. Kohët e fundit, ka pasur disa anketa ndërkombëtare për aktivitetet e inteligjencës në biznes, të cilat rrisin besueshmërinë e këtyre dhe sjellin statistika të reja që mund të përdoren për studime të mëtejshme.

Disa tema për kërkime të mëtejshme kanë lindur edhe gjatë këtij punimi. Një nga çështjet më interesante ka të bëjë me natyrën e informacionit dhe njohurive që trajtohen në punim. Është e qartë se rëndësia e informacionit dhe nevoja për të e ka bërë shumë të vështirë shprehjen dhe përcaktimin e saj. Në botën akademike, natyra e njohurive të heshtura është hulumtuar për disa

vite, por rezultatet dhe aplikacionet janë të mangëta. Ndërtimi dhe përpunimi i njohurive të heshtura dhe inteligjencës njerëzore mund të përdoret në gjetjen e mënyrave më të mira për të identifikuar nevojat e informacionit. Një tjetër temë interesante në këtë kuadër është natyra e informacionit e prodhuar nga inteligjenca në biznes. Në teori, një proces i inteligjencës në biznes kthen informacionin e biznesit në njohuri të vlefshme dhe inteligjence, por nuk ka pasur studime për të eksploruar këtë fushë me prova empirike. Një nga pyetjet tipike në kuadër të menaxhimit të informacionit është nëse informacioni i brendshëm është më e vlefshme se informacioni i jashtëm, ose anasjelltas. Një pyetje tjetër është edhe ajo e lidhur me rëndësinë e kufirit të inteligjencës në biznes dhe nëse ato janë një burim i jashtëm ose i brendshëm i informacionit të biznesit. Kërkimet e ardhshme do të mund të tregojnë nëse burimet e papërcaktuara kanë vlerë më pak se marrëdhëniet shoqërore dhe personale (p.sh., burimet njerëzore) në inteligjencën në biznes. Përgjithësisht, punonjësit e një kompanie dhe sidomos të personave në marrëdhënie të ngushtë me ambientin e jashtëm mund të ketë një marrëdhënie të fortë me njohuritë kryesore dhe ka shenja se njohuritë e heshtura në lidhje me mjedisin e biznesit janë shumë të vlefshme për kompaninë.

Në ditët e sotme, kompanitë janë përballur me çështjet e gjetjes së një produkti apo shërbimi më me fitim në treg me shpejt se konkurrentët. Hedhja në treg e një produkt të ri në treg kërkon një shumëllojshmëri informacioni nga faza e parë e deri te hedhja në treg. Analiza e informacionit të një cikli të zhvillimit është edhe më e vështirë kur nevojat e informacionit ndryshojnë nga informacioni për produkte specifike në informacionin jo të plotë dhe të saktë. Në literaturë, analizat e pamjaftueshme të tregut janë konsideruar si një nga shkaqet kryesore të dështimit të produkteve apo shërbimeve të reja (Cooper 2005). Para hedhjes së një produkt, kompanive u duhet informacion mbi, për shembull, klientët, konkurrentët, tregjet, dhe tendencat e reja që janë në zhvillim përtej abmjentit aktual. Kur kompanitë kanë mbledhur informacion në lidhje me këto elemente të informacionit (p.sh., mjedisi i jashtëm), ata shpesh lënë pas dore njohuritë në lidhje me kushtet e brendshme që mund ti ndihmojnë ata të kuptojnë se çfarë lloje produktsh apo shërbimesh ata mund të prodhojnë në mënyrën më efikase. Kështu, duket se ka një nevojë për të studiuar se si duhet mbledhur dhe prodhuar informacion i rëndësishëm në lidhje me aftësitë e kompanisë dhe të faktorëve të jashtëm për të zhvilluar produkte të reja dhe dërgimin e tyre në treg në mënyrë efektive dhe me fitim.

Është e rëndësishme të theksohet se roli i inteligjencës në biznes nuk është vetëm për të siguruar një zgjidhje për një situatë të veçantë vendim-marrjeje, por edhe për të ndihmuar vendim-

marrësit të marrin përgjigje të drejtë, për ti ndihmuar ata në pyetjet, supozimet dhe opinionet e ndryshme. Në mjedisin e biznesit që sot ndryshon shpejt, shumë kompani kanë për të marrë një qasje proaktive për menaxhimin drejtë dhe në mënyrë sistematike të informacionit. Prandaj, nevoja për të vazhduar studimin e inteligjencës në biznes duhet të jetë e qartë si nga perspektiva e akademike dhe nga ajo e biznesit. Ekziston një nevojë veçanërisht e fortë për të konfirmuar kërkime akademike në fushën e inteligjencës në biznes për shkak se ka një mungesë e kornizave teorike dhe vlerave shtesë që vjen kryesisht nga metodat dhe praktikatat për përmirësimin dhe sistemimin e menaxhimit të informacionit dhe të vendim-marrjes efikase.

Referencat

Howson, C. (2008). *Successful business intelligence – Secrets to making BI a Killer App.* – New York, McGraw-Hill companies.

Oz, E. (2009). *Management Information Systems*, 6e– New York, Thomson

Chamoni & Gluchowski, (2004). Research paper

Williams & Williams (2007). Research paper

Laudon, K. and Laudon, J. (2012). *Management Information Systems* – New Jersey - Pearson Education, Inc

Williams & Williams (2007). *The Profit Impact of Business Intelligence* - S. Francisco, Morgan Kaufmann publishers.

Moss, L. & Atre, S. (2008) - *Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications*

Amaravadi, C.S. 2003. **The world and business computing in 2051** - *The Journal of Strategic Information Systems*, 12(4): 373-386.

Arnott, D., and Pervan, G. 2008. **Eight key issues for the decision support systems discipline** - *Decision Support Systems* 44(3): 657-672.

Arrieta, J.A., Ricondo, I., and Aranguren, N. 2007. **Business Intelligence System For Strategic Decision Making In Machine Tool SME: Digital Enterprise Technology**, Springer, 141-148.

Bergeron, F.o., Buteau, C., and Raymond, L. 1991. **Identification of Strategic Information Systems Opportunities: Applying and Comparing Two Methodologies**. *MIS Quarterly*, 15(1): 89-103.

Betts, M. 2004. **The Future of Business Intelligence**. *Computerworld*,
<http://www.computerworld.com/>

Bhagwat, R., and Sharma, M.K. 2007. **Performance measurement of supply chain management using the analytical hierarchy process**. *Production Planning & Control* 18(8): 666-680.

- Bhatt, G.D., and Zaveri, J. 2002. **The enabling role of decision support systems in organizational learning.** *Decision Support Systems*, 32(3): 297-309.
- Bielski, L. 2007. **Picturing strategy with numbers?** *ABA Banking Journal*, 99(5): 50-54.
- Blumberg, R., and Atre, S. 2003. **The Problem with Unstructured Data.** *DM Review Magazine*.
- Thierauf, Robert J., 2001. **Effective Business Intelligence Systems.** 85-97
- Earl, M., 1998. **Information Management: The organizational dimension.** *Oxford University Press*
- Bongsik, S. 2003. **An Exploratory Investigation of System Success Factors in Data Warehousing.** *Journal of the Association for Information Systems* (4): 141-168.
- Bucher, T., Gericke, A., and Sigg, S. 2009. **Supporting Business Process Execution through Business Intelligence: An Introduction to Process-Centric BI.** *Business Intelligence Journal*, 14(2): 7-15.
- Baars, H., and Kemper, H.-G. 2008. **Management Support with Structured and Unstructured Data - An Integrated Business Intelligence Framework.** *Information Systems Management*, 25(2): 132-148.
- Calof, J.L., and Wright, S. 2008. **Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective.** *European Journal of Marketing*, 42(7-8): 717-730.
- Cheng, S., Dai, R., Xu, W., and Shi, Y. 2006. **Research on Data Mining and Knowledge Management and its Applications in China's Economic Development: Significance and Trend.** *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 5(4): 585-596.
- Davenport, T.H. 2006. **Competing on Analytics.** *Harvard Business Review*, 84(1): 98-107.
- Davenport, T.H. 2009. **Make Better Decisions.** *Harvard Business Review*, 87(11): 117-123.
- Davenport, T.H. 2010. **BI and organizational decisions.** *International Journal of Business Intelligence Research*, 1(1): 1-12.
- Dekkers, J.V., Johan; and Batenburg, R. 2007. **Organizing for Business Intelligence: A Framework for Aligning the Use and Development of Information.** *BLED*.

- Dresner, H., Linden, A., Buytendijk, F., Friedman, T., Strange, K., Knox, M., Camm, M. 2002. **The Business Intelligence Competency Center**. *Gartner Research*.
- Earl, M. 2001. **Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy**. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 215-233.
- Elofson, G., and Konsynski, B. 1991. **Delegation Technologies: Environmental Scanning with Intelligent Agents**. *Journal of Management Information Systems*, 8(1): 37-62.
- Evgeniou, T., and Cartwright, P. 2005. **Barriers to Information Management**. *European Management Journal*, 23(3): 293-299.
- Fowler, A. 2000. **The role of AI-based technology in support of the knowledge management value activity cycle**. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3): 107-128.
- Fuld, L. 2003. Be Prepared. *Harvard Business Review*, 81(11): 20-21.
- Geiger, J.G., Rahman, A., and Barth, B. 2008. **Reuse It or Lose It: Achieving Business Intelligence Efficiency**. *Business Intelligence Journal*, 13(1): 7-12.
- Glassey, K. 1998. **Seducing the End User**. *Communications of the ACM*, 41(9): 62-69.
- Aronson J. E., Liang T-P, Turban E. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. Pearson Education International.
- Barko C.D. & Nemati H.R. (2001). **Issues in Organizational Data Mining: a survey of current practices**. *Journal of Data Warehousing*, Vol.6, No.1.
- Bensoussan B. E., Fleisher, C. S. (2003). **Strategic and Competitive Analysis**, Pearson Education International.
- Bradford R.W., Duncan J.P. & Tarcy B. (1999), **Simplified Strategic Planning: A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast!** (Paperback), Chandler House Press.
- Dess, G. G., Lumpkin G. T. & Taylor, M.L. (2005), **Strategic Management**. 2 ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Drucker P. (1999), **Landmarks of Tomorrow: a report on the new post-modern world**, New York: Harper & Brothers.
- Reinschmidt, J., & Francoise, A. (2000). **Business intelligence certification guide**. IBM, International Technical Support Organization.

Riabacke, Ari; Larsson, Aron & Danielson, Mats, (2011), “**Business Intelligence as Decision Support in Business Processes: An Empirical Investigation**”, Proceedings of 2nd International Conference on Information Management and Evaluation (ICIME), ACI: 384-392.

Rosa, M.J., Saraiva, P. and Diz, H. (2005). “**Defining Strategic and Excellence Bases for the Development of Higher Education**”, European Journal of Education, Vol. 40 (2), 205-221.

Rus, Veronica Rozalia & Toader, Valentin, (2008), “**Business Intelligence for Hotels Management Performance**”, International Academy of Business and Economics, Vol.8, No.4.

Sabherwal, R., & King, W. R. (1995), “**An empirical classification of the decisionmaking processes concerning strategic applications of information systems**”, Journal of Management Information Systems, 11: 177-214.

El Sawy, Omar A. Redesigning “**Enterprise Processes for E-Business**” McGraw-Hill (2001).

Erickson, Jonathan. “**Dr Dobb's Report: Agile Development.**” Information Week (2009).

Feeny, David, Mary Lacity, and Leslie P. Willcocks. “**Taking the Measure of Outsourcing Providers.**” MIT Sloan Management Review 46, No. 3 (2005).

Greengard, Samuel. “**Business Intelligence and Business Analytics, Big Time.**” Baseline (2010).