



GOVERNMENT OF KOSOVO
MINISTRY OF TRADE
AND INDUSTRY

ANALIZA LANCA VREDNOSTI PODSEKTORA DRVENI NAMEŠTAJ

Autor: Wolfgang Wiegel, AgonNixha

8. mart 2018



AN EU FUNDED PROJECT
MANAGED BY EUROPEAN
UNION OFFICE IN KOSOVO



IMPLEMENTED BY A
CONSORTIUM LED BY INTERNATIONAL
DEVELOPMENT IRELAND LTD.

SADRŽAJ

SPISAK SKRAĆENICA.....	4
ODRICANJE OD ODGOVORNOSTI.....	5
Rezime	6
(Aktivnosti, nalazi i preporuke)	6
1. Uvod.....	9
1.1 OBJECTIVE AND SCOPE OF THE VALUE CHAIN ANALYSIS	9
1.2 METODOLOGIJA.....	10
1.3 OKVIR UZORKA	10
2. TRŽIŠTA I IZVOZ	13
2.1 IZVOZ DRVENOG NAMEŠTAJA SA KOSOVA.....	13
2.2 TRENUTNA GLAVNA IZVOZNA TRŽIŠTA	15
2.3 TRŽIŠNI TRENDovi	17
2.4 KONKURENTNI PEJZAŽ	19
2.5 EU I ŠVAJCARSKI ZAHTEVI ZA UVOZ	20
3. ANALIZA LANCA VREDNOSTI NAMEŠTAJA.....	23
3.1 Mapa lanca vrednosti drvenog nameštaja	23
3.2 Ekonomska analiza lanca vrednosti drvenog nameštaja.....	26
3.3 Pitanje zaštite životne sredine duž LV-a	26
3.4 Funkcija lanca vrednosti: Pronalaženje izvora snabdevanja i zalihe	27
3.5 Funkcija LV-a: Transport od prvog do poslednjeg operatera u lancu vrednosti.....	30
3.6 Funkcija lanca vrednosti: Proizvodnja nameštaja.....	31
3.7 Opis makro i srednjeg i makro nivoa aktera LV-a.....	48
4. STRATEGIJE RAZVOJA LV-A I ANALIZA POTENCIJALNOG RAZVOJA IZVOZA.....	57
4.1 Strateške opcije poboljšanja LV-a i obrazloženje intervencija	57
4.2 Razvojni potencijal LV-a nameštaja, Fokus na izvoz	59
5. OD OGRANIČENJA DO INTERVENCIJE.....	62
5.1 Oblasti intervencije duž LV-a	62
5.2 Ograničenja i mogućnosti	62
5.3 Aktivnosti unapređenja LV-a	62
5.4 Procena rizika	76
5.5 Digitalna spremnost unutar globalnog LV-a.....	76

6.	UNAPREĐENJE I PROMOCIJA LANCA VREDNOSTI.....	78
7.	ANEKSI	80
	Aneks 01: Bibliografija.....	80
	Aneks 02: Zemlje uvoza za materijal inputa	81
	Aneks 03: Rangirana ograničenja na nivou snabdevanja	82
	Aneks 04: Platno poslovnog modela i vrednost propozicije	83
	Aneks 05: Glavne eksterne i interne barijere izvoza	84
	Aneks 06: Instrument za pregled tržišta i analizu metodologije	84
	Aneks 07: Od segmentacije tržišta do tržišnog pozicioniranja	85

SPISAK SKRAĆENICA

KARB	Kosovska agencija za registraciju biznisa
PO	Poslovne organizacije
URP	Usluge za razvoj poslovanja
B2B	Biznis prema biznisu
B2C	Biznis prema potrošaču
CBI	Centar za promociju uvoza
CE	Sertifikaciona oznaka proizvoda o usklađenosti u pogledu zdravlja, bezbednosti i zaštite životne sredine
CEFTA	Srednjoevropski sporazum o slobodnoj trgovini
CIF	Troškovi-osiguranje-teret
CITES	Konvencija o međunarodnoj trgovini ugroženim vrstama divlje faune i flore
CNC	Računarska numerička kontrola
KDO	Korporativna društvena odgovornost
OI	Odeljenje industrije
EEP	Evropski ekonomski prostor
EU	Evropska unija
KEUK	Kancelarija Evropske unije na Kosovu
EUTR	Uredba Evropske unije o drvetu
EQMS	Sistemi upravljanja kvalitetom izvoza
FLEGT	EU program za sprovođenje Zakona o šumama, upravljanje i trgovini
FSC	Savet za upravljanje šumama
FOB	Franko brod
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
LjR	Ljudski resursi
IDI	Irska konsultantska kuća za međunarodni razvoj
ISO	Međunarodna organizacija za standardizaciju
ICEP	Projekat: Povećana konkurencija i promocija izvoza
INCOTERMS	Međunarodni komercijalni uslovi
ASK	Agencija za statistiku Kosova
KARB	Kosovska agencija za registraciju biznisa
KGFK	Kreditno garantni fond Kosova
KIESA	Kosovska agencija za investicije i podršku preduzećima
PKK	Privredna komora Kosova
DOO	Društvo sa ograničenom odgovornošću
LSS	Lean Six Sigma
MRA	Sporazum o uzajamnom priznavanju
MIS	Marketinški informacioni sistem
MTI	Ministarstvo trgovine i industrije
M4P	Tržište za siromašne
n	Broj preduzeća (na osnovu ispitanih uzoraka)
PE	Poliester
PEFC	Program za odobravanje sertifikacije šuma
PEST	Okvir makroekonomskih faktora
PP	Polipropilen
PVC	Polivinil hlorid
IK	Infrastruktura kvaliteta
REACH	EU uredba o registraciji, evaluaciji, autorizaciji i ograničavanju hemikalija
SSP	Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju
SMART	Specifičan, merljiv, ostvarljiv, realan, vremenski ograničen
MSP	Mala i srednja preduzeća
PUK	Poreska uprava Kosova
TMW	Termički obrađeno drvo
UNIDO	Organizacija za industrijski razvoj Ujedinjenih nacija
UNDP	Program Ujedinjenih nacija za razvoj
USAID	Američka agencija za međunarodni razvoj
PDV	Porez na dodatu vrednost
LV	Lanac vrednosti
SOO	Stručno obrazovanje i obuka
DSP	Dobrovoljni sporazum o partnerstvu
WPC	Drvo-plastični kompoziti

ODRICANJE OD ODGOVORNOSTI

Ovaj dokument je izrađen uz finansijsku pomoć Evropske unije. Njegov sadržaj je isključivo odgovornost autora i ne mora nužno odražavati stavove Evropske unije.

Konsultanti ne mogu biti odgovorni za bilo kakve posledice koje proizilaze iz korišćenja pruženih informacija u ovom izveštaju. Prikupljene informacije ne mogu obuhvatiti mogući aspekt lanca vrednosti drvenog nameštaja. Mišljenje autora zasnovano je na podacima prikupljenim širom lanca vrednosti. Ne postoje tvrdnje za ispravnost i potpunost podataka.

IZRAZI ZAHVALNOSTI

Poseban doprinos ovoj analizi pružili su:

Posebna zahvalnost je upućena svim ispitanim preduzećima i zainteresovanim stranama u lancu vrednosti drvenog nameštaja, naročito gđi. Valbone Dushi, gđi. Igballe Rexha-Jashari Odeljenje za industriju i gđi. Arieta Pozhegu, Udruženje prerađivača drveta na Kosovu / UPDK.

Rad na terenu je sproveda kompanija NOVUS Consulting, kompanija za istraživanje tržišta.

Rezime

(Aktivnosti, nalazi i preporuke)

Aktivnosti:

- Ovaj izveštaj je naručilo Odeljenje industrije (OI), Ministarstva trgovine i industrije (MTI), kao deo projekta koji finansira EU, Povećana konkurencija i promocija izvoza (ICEP), koji sprovodi konzorcijum pod vođstvom Irske konsultantske kuće za međunarodni razvoj (IDI).
- Analiza lanca vrednosti (LV) izvoza pokriva kosovski podsektor za drveni nameštaj.
- Dva primarna cilja ove LV selekcije i zadatka analize su sprovesti holističku analizu i razviti nadogradnju preporuka celog podsektora za drveni nameštaj. Štaviše, analiza LV-a je takođe bila namenjena obuci osoblja OI u metodologiji LV-a za replikaciju u drugim ključnim sektorima u budućnosti.
- Studija prati okvirni pristup LV-a, zasnovan na metodologiji GIZ ValueLinksa, ali uključuje elemente drugih koncepta donatora, kao i elemente koje su razvili autori.
- Okvir za prikupljanje podataka uzoraka uključivao je 49 intervju sa proizvođačima i 27 intervju sa operatorima koji se nalaze više i niže na LV-u (dobavljači i prevoznici).
- Specijalizovana kompanija za istraživanje tržišta u Prištini je izvršila prikupljanje osnovnih podataka kroz intervju na mikro nivou LV-a. Analiza srednjeg i makro nivoa takođe je sprovedena kroz polustrukturne intervju.
- Ovaj izveštaj analize LV-a sadrži ekonomske, ljudske resurse / socijalne i ekološke analize koje vode ka identifikaciji primarnih ograničenja i mogućnosti u LV-u, kao i skup predloženih intervencija.

Opšti nalazi:

- U 2016. godini izvoz podsektora drvenog nameštaja iznosio je 4,13 miliona evra, što je porast od 367% od 2011. Najveći godišnji rast izvoza ostvaren je od 2015. do 2016. godine, kada se povećao za 63%.
- Glavne izvezene grupe proizvoda su drvene kuhinje (35%), drveni nameštaj za spavaću sobu (10%) i nameštaj za trpezarije / dnevne sobe (7%).
- Većina intervjuisanih preduzeća (83%, n = 41) je 2017. godine izvozila u tri zemlje (Švajcarska, Nemačka, Luksemburg). Samo 12% (n = 6) prodavalo je u više od četiri zemlje izvoza.
- Za intervjuisana preduzeća, Švajcarska je bila vodeće izvozno tržište 2017. godine, sa prodajom od 2,3 miliona evra. Od svih anketiranih izvoznika, 88% (n = 37) je izvozilo u Švajcarsku, a 74% (n = 31) je izvozilo u Nemačku, u ukupnom iznosu od 0,895 miliona evra. Luksemburg je treće po veličini izvozno tržište, sa prodajom od 0,339 miliona evra. Oko 84% ukupnog izvoza drvenog nameštaja odlazi u ove tri zemlje EEP-a. Ovi brojevi ukazuju na ogromno učešće dijaspore u obe zemlje.
- Samo 10% (n = 4) preduzeća izvozi drveni nameštaj van Evrope, a 55% (n = 27) razmatra dodatna izvozna tržišta u budućnosti. Zemlje/regioni identifikovani kao potencijalna izvozna tržišta su SAD, Azija i Australija. Preostalih 35% (n = 18) preduzeća je navelo da trenutno ne razmatraju proširenje svog izvoza u druge regione.
- Prema povratnim informacijama kosovskih zainteresovanih strana i preduzeća iz industrije nameštaja, većina izvezenog drvenog nameštaja ulazi u segmente s višim cenama na izvoznom tržištu EU i Švajcarske.
- Na regionalnom nivou kosovska proizvodnja nameštaja je vodeća među Albanijom, Zapadnom Makedonijom i Crnom Gorom. Hrvatska i Bosna imaju dobro razvijenu industriju proizvodnje nameštaja, sa višestrukim rezultatima u poređenju sa kosovskim sektorom nameštaja sa odnosom od približno 1:10.
- Na nivou ponude, preduzeća se žale na vreme potrebno za carinske deklaracije; ponekad ovaj proces traje „nekoliko dana“, smanjujući konkurentnost Kosova u odnosu na susedne

zemlje. Ovo može imati negativan uticaj na snabdevanje „tačno na vreme“ i vreme isporuke izvoza.

- Većina dobavljača inputa se žalila na premalo koristi ili prednosti od usluga kao deo članstva u Udruženju prerađivača drveta na Kosovu (UPDK).
- Dobavljači smatraju da je nepoštena konkurencija jedna od njihovih glavnih ograničenja. Za neka preduzeća se tvrdi da praktikuju nepoštenu konkurenciju u vezi sa utajom poreza i drugim neformalnim praksama, a vlasti nedovoljno prate ove postupke kako bi sprečile štetu preduzećima koja posluju po zakonu.
- Iz perspektive proizvođača nameštaja glavna ograničenja koja se odnose na dobavljače su pitanja kvaliteta, nedostupnost određenih proizvoda, nedovoljna zaliha i odlaganje isporuke, međutim, 22 od 49 ispitanih preduzeća nema problema sa dobavljačima.
- Što se tiče standarda i sertifikacije, 24 preduzeća smatraju ISO standarde korisnim, 10 od 49 preduzeća smatraju sertifikat EUR1 važnim, čak iako to nije sertifikacija proizvoda ili procesa. EUR1 se koristi za potvrđivanje porekla proizvoda. To je neophodan izvozni dokument. Samo tri preduzeća se fokusiraju na CE sertifikat za proizvode.
- Ukupna dodata vrednost duž LV drvenog nameštaja je između 400% i 700%, u zavisnosti od vrste prodatih proizvoda, ciljanih klijenata i segmenta cena. Međunarodni distributeri ili trgovci na malo zarađuju većinu dodate vrednosti. Biznis prema potrošaču (B2C) je ekonomski najodrživiji poslovni odnos kosovskih proizvođača drvenog nameštaja.
- Ekološka razmatranja i bezbednost na radu zahtevaju instaliranje više vazдушnih filtera i ventilacije u proizvodnim preduzećima. Otpad iz drvne industrije ima potencijal da se reciklira.
- Za preduzeća za proizvodnju nameštaja najčešći izvori za finansiranje investicija su krediti / zajmovi (55%, n = 27), ušteđevina vlasnika i zadržana zarada (53%, n = 26).
- Izdvajanja investitora za investicije uglavnom se odnose na tehnologiju (34%) i razvoj proizvoda (20%). Prosečna marketinška ulaganja su samo 12%.
- Proizvođači smatraju da su njihove glavne konkurentne prednosti u izvozu kvalitet proizvoda, inovativni dizajn, vreme isporuke i cena.
- Od anketiranih proizvodnih preduzeća, 67% ima interne razvojne kapacitete, ali većina dizajna je u određenoj meri kopirana iz različitih izvora. Samo 14% preduzeća primenjuje pojedinačne dizajne izvoznog potrošača.
- Proizvođači nameštaja ukazuju na to da su neophodna spoljna poboljšanja za veću izvoznu konkurentnost: poboljšana vertikalna integracija i komunikacija sa dobavljačima; jača i poslovna udruženja orijentisana na usluge; pogodnije regulatorno okruženje i pružanje grantova za razvoj. Mnoga preduzeća nisu svesne potreba da poboljšaju svoje interne procese.
- Donatori nude mnoštvo projekata i intervencija, uključujući i drvni sektor uopšte. Donatorske aktivnosti se smatraju više orijentisane na ponudu, a ne orijentisane na potražnju, a postoji i potencijalno poboljšanje za donatore. Državno vlasništvo u vezi sa koordinacijom donatora je vrlo ograničeno.

Glavne preporuke

- Kao posledica ove analize LV-a, osnovna preporuka je razmatranje systemske i holističke nadogradnje LV-a podsektora drvenog nameštaja, kroz koordinisane aktivnosti. Ovaj pristup će poboljšati kolektivne napore donatora i smanjiti preklapanje intervencija i strategija za sprovođenje projekta.
- Ova analiza LV-a je uzela u obzir više od 90 intervencija u okviru sedam oblasti intervencije koje pokrivaju ukupni tržišni sistem i poslovno okruženje LV-a podsektora. Oblasti intervencije su: pristup tržištu i marketing, ljudski resursi i SOO, poslovanje, sertifikacija i kvalitet, veze i poboljšanje kvaliteta i životna sredina, usluge podrške LV-a i pružaoci usluga, upravljanje LV-om i regulatorni okvir.
- Preporučene intervencije pokrivaju tri nivoa intervencije LV-a, na nivou aktivnosti projekta, izlazni nivo nakon razvoja kapaciteta korisnika projekta i nivo proizvodnje koji se odnosi

na identifikovane strukturne promene na mikro, srednjem i makro nivou LV-a za podsektor nameštaja.

- Preporučena strategija razvoja LV-a za poboljšanje izvoza i konkurentnosti podsektora zasnovana je na četiri značajne oblasti, ekonomski rast, internacionalizacija i konkurentnost, članstvo u EU i pozicioniranje na tržište EU. Izvoz drvenog nameštaja se uglavnom fokusira na segmente srednjih i viših cena. Privatno brendiranje nacionalnog drvenog nameštaja je dugoročni cilj.
- Poboljšanje ukupne konkurentnosti VC-a u podsektorima zahteva intervencije nadogradnje preduzeća radi utvrđivanja troškovne prednosti i troškovnog liderstva, definisanja i realizacije prednosti diferencijacije u segmentima tržišnih segmenata i ciljnim državama izvoznicama (npr. EU 28) i kreiranju i poboljšanju pro-poslovnog okruženja usmereno ka podržavanju internacionalizacije i izvoza preduzeća.
- Industrija treba da razmotri jačanje napora u pogledu digitalizacije i novih tržišnih trendova uvođenjem elektronske trgovine, digitalnih medija i marketinga na društvenim medijima prema trendovima identifikovanim na njihovim specifičnim ciljnim tržištima.
- Takođe se preporučuje sprovođenje projekta koji se fokusira na promociju i olakšavanje LV-a, na osnovu međunarodnih donatorskih inicijativa i konceptualnog vođenja, u saradnji sa nacionalnim partnerom za sprovođenje (npr. KIESA ili drugi odgovarajući subjekti).
- Projekat promocije i podrške LV-a mogao bi pokriti dva podsektora drvne industrije, nameštaj i građevinski materijal, jer dele mnoga ograničenja, mogućnosti i preporuke, operatori snabdevanja i transporta u LV-u pokrivaju oba podsektora. Međutim, tehnološke, proizvodne i marketinški aspekti podsektora se razlikuju.

1. Uvod

1.1 CILJEVI I OBIM ANALIZE LANCA VREDNOSTI

Ovaj izveštaj je naručen od strane Odeljenja industrije (OI) u okviru Ministarstva trgovine i industrije (MTI), kao deo projekta koji finansira EU, pod nazivom „Projekat: Povećana konkurentnost i promocija izvoza (ICEP)“, koji sprovodi Irska konsultantska kuća za međunarodni razvoj (IDI) i finansira EU EuropeAid, koju predstavlja Kancelarija Evropske unije na Kosovu (KEUK).

Tokom početne faze izbora LV-a koja je prethodila ovom izveštaju, drveni nameštaj i drveni građevinski materijal identifikovani su kao dva podsektora za analizu LV-a. Drveni sektor je jedan od strateških sektora koje je definisalo Ministarstvo trgovine i industrije. Izbor ovog podsektora zasnovan je na holističkom pristupu, zatim sledi metodologija odabira GIZ / MOR LV¹, koja integriše ekonomske, ekološke, socijalne i institucionalne aspekte. Dve odvojene analize LV-a, po jedna za svaki sektor, su takođe završene.

Postojala su dva primarna cilja analize LV-a. Prvo, analiza LV-a je imala nameru da pažljivo ispita trenutnu situaciju u sektoru drvenog nameštaja i njegove relevantne aspekte, kao i da formuliše kratkoročne i srednjoročne intervencije za rešavanje primarnih ograničenja i mogućnosti za svaku funkciju i nivo LV-a. Drugo, služila je kao vežba za osoblje OI-a u vezi sa primenom metodologije LV-a za replikaciju u drugim ključnim sektorima u budućnosti.

Vlada Kosova i različiti donatori objavili su brojne izveštaje i procene LV-a drvnog sektora u proteklom godinama, uključujući i ukupnu analizu LV-a drvnog sektora. U Proceni drveno prerađivačkog sektora na Kosovu (2015), Empower / USAID je izjavio da su sve postojeće publikacije potvrdile razvojne potencijale ovog sektora i naglasile njegov značaj kao jedan od strateških sektora Kosova za razvoj.

Ciljanjem razvoja izvoza i ukupne konkurentnosti podsektora duž LV-a, na nepovoljni trgovinski bilans na Kosovu se može uticati kroz mogućnost smanjenja visokog uvoza proizvoda drvenog nameštaja.

(1) Lanac vrednosti drvenog nameštaja

Za razliku od proizvoda baziranih na prirodnim resursima (agro-bazirani proizvodi), nameštaj se sastoji od različitih input i pomoćnih materijala. Definicija „drveni nameštaj“ ne precizira određeni procenat specifično korišćenih drvnih ili nedrvnih sirovina.

Ova analiza LV-a opisuje status quo, prema raspoloživim podacima i informacijama koje pružaju intervjuisani operateri u LV-u. Ona procenjuje potencijal izvoza i rasta i razmatra neophodne korake za dalje poboljšanje konkurentnosti izvoza duž ukupnog LV-a podsektora.

¹ GIZ, 2015; Smernice za odabir lanca vrednosti, <https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2015-en-guidelines-value-chain-selection.pdf>

1.2 METODOLOGIJA

Analiza LV-a prati okvirni pristup lanca vrednosti, koja se u velikoj meri zasniva na metodologiji GIZ ValueLinksa, ali sadrži i elemente drugih donatorskih metodologija i elemente predložene od strane autora ovog izveštaja.

U okviru analize LV-a, fokus ove studije nije analiza industrije nameštaja na tehničkom i tehnološkom nivou, već procena procesa duž LV-a drvnog građevinskog materijala, sa fokusom na izvoznu sposobnost.

Prikupljeni su znatni kvantitativni i kvalitativni osnovni podaci koji pokrivaju ukupni LV nameštaja. Ne može se isključiti da rezultati intervjuja odražavaju neke subjektivne podatke koje pružaju ispitanici. Informacije o primenjenom okviru uzorka su navedene u poglavlju 1.3 ove studije.

Holistička analiza drvenog nameštaja niže u lancu vrednosti fokusira se na ključne operatere u LV-u, pružaće usluga u LV-u i okvir institucionalne politike sa uticajem na izvoznu konkurentnost podsektora, počevši od snabdevanja sirovinama.

Nakon povratnih informacija i informacija koje su pružili intervjuisani operateri koji se nalaze niže u LV-u, Udruženje prerađivača drveta na Kosovu i predstavnici različitih institucija i donatorskih agencija na Kosovu, konsultanti, sprovedi su analizu i definisali ograničenja, mogućnosti i preporuke. Tumačenje kvalitativnih i kvantitativnih inputa odražava stav stručnjaka. Pored toga, od zainteresovanih strana u sektoru je zatraženo da procene deo analize i predloženih preporuka.

(2) Studija tržišta za drveni nameštaj

Proizvođači imaju svoju osnovnu tržišnu inteligenciju, koja im pomaže da razviju sopstveni izvozni posao. Pošto su najnovija izvozna tržišta povezana sa zemljama sa velikom grupom dijaspore Kosova, tržišna inteligencija može biti povezana i sa ovom grupom. Druge povratne informacije o tržištu potiču od posećenih sajmov u EU.

S obzirom na navedeno, ne postoje raspoložive studije analize tržišta koje pokrivaju budući potencijal ciljnih izvoznih tržišta ili analize specifičnih segmenta klijenata za grupe proizvoda drvenog nameštaja, kao što su drvene kuhinje, tapacirani nameštaj, spavaće sobe ili spoljni nameštaj.

Izvozna konkurentnost na nivou preduzeća i podsektora uvek uzima u obzir cenu i konkurentsku prednost prema specifičnim zahtevima tržišta. Pored toga, proizvođači moraju odgovarati ciljnim tržištima i specifičnim konkurentskim odrednicama segmenta klijenta kako bi bili uspešni na određenim tržištima (videti poglavlje 4.2.). Skeniranje tržišta, praćeno fokusiranom i detaljnom analizom tržišta, predstavlja polaznu tačku potencijalnog projekta unapređenja i razvoja LV-a pri definisanju prioriteta razvoja duž LV-a (videti poglavlje 5.3 i Aneks 6).

1.3 OKVIR UZORKA

(3) Plan uzorka

U cilju dobijanja relevantnih podataka o funkcionisanju lanca vrednosti za drveni nameštaj i drveni građevinski materijal, planirano je 90 intervju sa proizvodnim preduzećima i drugim

učesnicima koji se nalaze više i niže u oba podsektora. Plan uzorka je predložio sledeći pristup. S obzirom na to da proizvodna preduzeća predstavljaju glavne aktere u LV-u i imajući u vidu da poseduju i informacije o celokupnom izgledu sektora, odlučeno je voditi najveći broj intervjua (n = 63) sa ovom kategorijom. Ostali intervjui će se sprovesti sa dobavljačima inputa (n = 18), transportnim preduzećima i izvoznicima (n = 9).

Sledeći korak u planiranju uzorka bio je podeliti intervjue na osnovu dva podsektora (drveni nameštaj i građevinski materijal) i druge kriterijume kako bi se osigurala šira pokrivenost aktera u LV-u. Kako akteri koji se nalaze više i niže u LV-u (dobavljači, transportna preduzeća) pretežno posluju sa oba podsektora, za ovu kategoriju nije predviđena nikakva sektorska podela u fazi planiranja.

Međutim, postojala je potreba da se napravi razlika između aktera unutar svake kategorije. Od kategorije dobavljača inputa, polovina intervjua (n = 9) planirana je za ciljane dobavljače drveta, a druga polovina (n = 9) sa preduzećima koje isporučuju pomoćni materijal i/ili druge komponente. Od kategorije izvoznika i prevoznika, 40% intervjua (n = 4) se odvijalo sa izvoznicima, 30% (n = 3) sa transportnim preduzećima, a 20% (n = 2) sa carinskim posrednicima. Sveukupna logika se završila ravnomernom raspodelom intervjua među akterima, kako kategorija koje se nalaze niže, tako i onih koje se nalaze više u lancu vrednosti.

Sa druge strane, potrebna je jasna sektorska razlika između preduzeća za obradu drveta. Da bi se napravila ta razlika, početni korak bio je da se utvrdi doprinos proizvodnih preduzeća iz svakog podsektora prema ukupnom izvozu industrije. Dobijeni odnos, sa prilagođavanjima potrebnim za razumni broj intervjua iz podsektora građevinskog materijala, korišćen je kao glavni kriterijum (merilo) za distribuciju intervjua u oba podsektora. Stoga je plan bio da svi intervjui sa proizvodnim preduzećima (n = 63), 70% (n = 44) treba da se sprovedu sa preduzećima za proizvodnju drvenog nameštaja, a 30% (n = 19) sa preduzećima za proizvodnju drvnog građevinskog materijala.

Kako bi se obuhvatila proizvodna preduzeća sa različitim karakteristikama, bili su neophodni dodatni kriterijumi za stratifikaciju sektora. Od svih intervjua sa proizvodnim preduzećima u svakom podsektoru, 80% intervjua je bilo izvršeno sa izvoznim preduzećima, a ostalih 20% biće izvršeno sa preduzećima koja se približavaju izvozu. Planirano je da se izvoznici podele prema veličini izvoza. Za detaljan plan uzorka videti Tabelu 01.

Tabela 01: Plan uzorka

Stratification 1	Stratification 2	Stratification 3	Stratification 4	# of companies to be interviewed
Input suppliers (20%) n = 18	Wood input supply (50%) n=9			9
	Components, non-wood (50%) n=9			9
Producers (70%) n=63	Furniture (70%) n=44	Exporters (80%) n=35	Large (30%)	10
			Medium (50%)	18
			Small (20%)	7
	Building material (30%) n=19	Potential exporters - No export/ large or medium companies		9
		Exporters (80%) n=15	Large (30%)	4
			Medium (50%)	8
Transporters & Exporters (10%) n = 9			Small (20%)	3
		Potential exporters - No export/ large or medium companies		4
	Customs brokers (20%)			2
	Transporters (30%)			3
	Export traders (40%)			4

Izvor: Sopstvena kompilacija

(4) Stvarni uzorak za prikupljanje podataka LV-a drvenog nameštaja i njegovi demografski podaci

Distribucija intervjua se odvijala kako je bilo predviđeno planom uzorka, uz nekoliko malih odstupanja kao rezultat nekih specifičnih karakteristika preduzeća i tržišta koje se nisu mogle predvideti. Ukupno 49 intervjua obavljeno je sa preduzećima za proizvodnju drvenog nameštaja. Od svih tih intervjua, 81% (n = 40) intervjua je sprovedeno sa preduzećima koja proizvode samo drveni nameštaj, 14% (n = 7) sa preduzećima koja proizvode pretežno (više od 60% ukupne prodaje) drveni nameštaj, a 4% (n = 2) sa preduzećima koja proizvode i nameštaj i drveni građevinski materijal, sa jednakim učešćem u ukupnoj prodaji preduzeća.

Više od 84% (n = 42) preduzeća se bavi izvozom. Sva preduzeća koja se ne bave izvozom izjavila su da trenutno pokušavaju da izvoze ili razmišljaju o izvozu u budućnosti.

Demografski podaci preduzeća pokazali su da je od svih intervjuisanih preduzeća u podsektoru drvenog nameštaja većina (59%, n = 30) preduzeća mala (19-49 zaposlenih), 24% (n = 12) mikro (0-9), sa preostalim preduzećima koja se smatraju srednjim preduzećima (50 - 250 zaposlenih)).

Što se tiče prometa, 23% (n = 11) je prijavilo promet od 0,1 miliona evra 2017; 41% (n = 20) imalo je promet od 0,1 evra do 0,5 miliona evra, a 35% je ostvarilo promet veći od 0,5 miliona evra. Većina intervjuisanih preduzeća, 62% (n = 31), osnovana su pre 2000. godine, 20% (n = 10) od 2001. do 2010. godine, a ostatak (18%, n = 9) je osnovano nakon 2011. godine. Ona se nalaze u raznim gradovima širom Kosova, a preduzeća sa sedištem u Prištini formirala su 20% (n = 10) uzorka. Registrovan pravni status intervjuisanih preduzeća je podeljen između društava sa ograničenom odgovornošću (49%, n = 24), kao individualna preduzeća (35%, n = 17); ili druga pravna lica (16%, n = 8).

Pored toga, 23 intervjua su sprovedena sa akterima koji se nalaze niže i više u LV-u. Oko 61% (n = 14) intervjua sprovedeno je sa akterima inputa (drvne i nedrvne komponente) i 39% (n = 9) sa transportnim preduzećima. Demografski podaci za aktere koji se nalaze niže i više u LV-u navedeni su u odeljku 3.4 i odeljku 3.5.

Tabela 02: Demografski podaci uzorkovanih i intervjuisanih preduzeća za proizvodnju nameštaja

Production Companies						
Size	Micro (0-9 employees)		Small (10-49 employees)		Medium (50-250 employees)	
	24%		59%		16%	
Turnover	<50,000 €	50,000 - 100,000 €	100,000 € - 250,000 €	250,000 - 500,000 €	500,000 - 1,000,000 €	>1,000,000 €
	10%	13%	6%	35%	22%	13%
Year of Establishment	Before 1990		1990-2000	2001-2010	After 2011	
	37%		25%	20%	18%	
Location	Prishtina	Gjakova	Drenas	Vushtri	Podujeva	Other
	20%	16%	8%	8%	8%	39%
Legal Status	Individual Business	Limited Liability Company	Joint Stock Company	General Partnership	Other Legal Form	-
	35%	49%	2%	4%	10%	0

Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu prikupljenih podataka o preduzećima

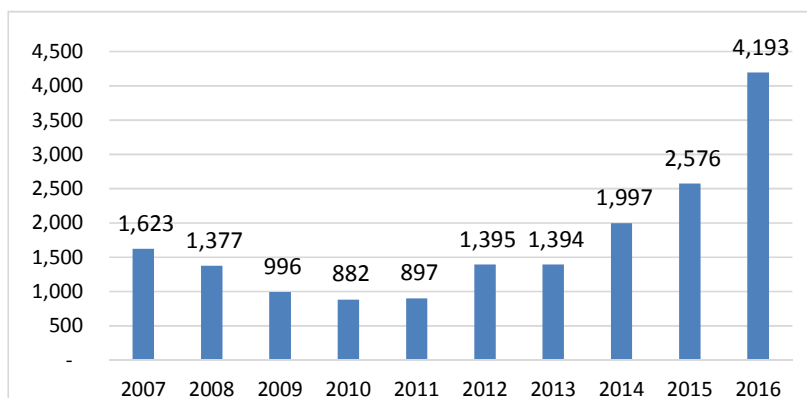
2. TRŽIŠTA I IZVOZ

2.1 IZVOZ DRVENOG NAMEŠTAJA SA KOSOVA

(5) Podaci o izvozu i broj izvoznika

U 2016. godini izvoz podsektora drvenog nameštaja iznosio je 4,19 miliona evra. Od 2011. do 2016. godine, ovaj podsektor obeležio je porast izvoznog prometa za 367%, sa 0.897 na 4.13 miliona evra. Najveći godišnji porast ostvaren je između 2015. i 2016. godine sa povećanjem od 63%. Ovo kretanje ukazuje na to da drveni nameštaj predstavlja obećavajući podsektor izvoza. Za više informacija o kretanju izvoznog prometa između 2007. i 2016. godine videti Grafikon 03.

Grafikon 03: Izvoz nameštaja, po godinama (u milionima evra)



Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu podataka Carine Kosova

Kosovska carina ukazuje na to da na Kosovu ima oko 205 preduzeća koja izvoze drveni nameštaj. Većina ovih preduzeća (približno 71%) izvozi manje od 10.000 evra godišnje. Oko 13% svih preduzeća izvoznika (28 od 205) predstavlja oko 80% izvoza u ovom podsektoru. Ova izuzetno neravnomerna raspodela izvoza ukazuje na to da se većina manjih izvoznika i dalje suočava sa izazovima za proširenje na izvozna tržišta.

Opseg prometa (EUR) preduzeća							
Promet izvoza od strane preduzeća godišnje (EUR)	<10,000	10,000-25,000	25,000-50,000	50,000-100,000	100,000-250,000	250,000<	UKUPNO
Izvoz nameštaja (EUR)	381,477	506,302	397,363	443,300	769,979	1,694,607	4,193,029
Broj preduzeća	146	31	12	6	5	5	205
Procenat ukupnog izvoza	9%	12%	9%	11%	18%	40%	100%

Tabela 04: Izvoz drvenog nameštaja, po veličini preduzeća (2016)

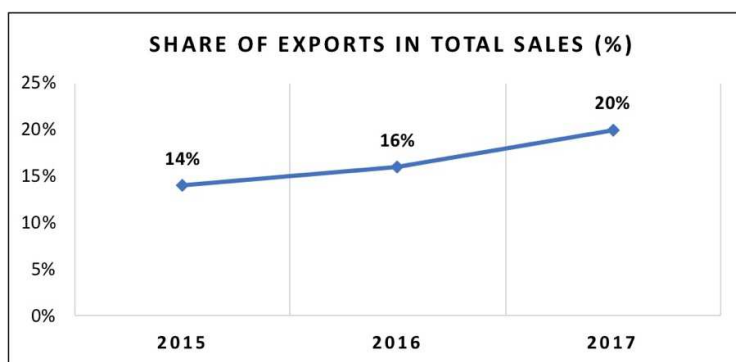
Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu informacija Carine Kosova

Važno je napomenuti da je došlo do kontradikcije u definiciji realnih izvoznih podataka. Udruženje prerađivača drveta na Kosovu (UPDK) tvrdi da bi stvarni iznos kosovskog izvoza

drvenog nameštaja trebalo da bude do četiri puta veći u poređenju sa zvaničnim podacima koje je objavila Carina Kosova. Ovo će verovatno biti rezultat nepravilne registracije trgovinskih tokova Carine Kosova. Međutim, predstavnici Carine Kosova su sigurni da su zvanični brojevi tačni; stoga će se u ovom izveštaju koristiti službeni podaci objavljeni od strane Carine Kosova.

Prosečan udeo izvoza u ukupnoj prodaji porastao je sa 14% u 2015. godini na 20% u 2017. godini (povećanje od oko 42%). Iako osnovni razlog povećanog učešća u izvozu nije mogao biti određen, brojevi daju indicaciju da je došlo do značajnog povećanja izvoza (Grafikon 05).

Grafikon 05: Udeo izvoza u ukupnoj prodaji od 2015-2017 (%)



Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu prikupljenih podataka o preduzećima

(6) Scenariji, procena ukupne prodaje i lokalni udeo u odnosu na izvoz

Prema zvaničnim podacima Carine Kosova, ukupan izvoz drvenog nameštaja iznosio je 4.1 miliona evra u 2016. godini. Oslanjajući se na ovu cifru izvoza i na različiti udeo izvoza u ukupnoj prodaji koje pružaju ispitana preduzeća, tri različita scenarija su bila razvijena za procenu ukupnog iznosa prodaje (Tabela 06). U scenariju II (Osnovni), obračun lokalne prodaje i ukupne prodaje zasnovan je na pretpostavci da izvoz u proseku doprinosi 15% ukupne prodaje. Ova pretpostavka uzima u obzir činjenicu da veliki broj malih preduzeća koja nisu bila deo uzorka intervjua. U scenariju I i III, pretpostavka je bila da udeo izvoza iznosi 10%, odnosno 20% ukupne prodaje. Na osnovu ovih pretpostavki, ukupna prodaja sektora drvenog nameštaja u 2016. godini iznosila je negde između 21 milion evra i 42 miliona evra, verovatniji scenario (Scenario II, Osnovni), navodi ukupnu prodaju od 28 miliona evra.

Ako je Scenario II tačan, onda je ukupna prodaja generisana podsektorom drvenog nameštaja tri puta veća u poređenju sa podsektorom drvnog građevinskog materijala.

Tabela 06: Scenariji izvoza u odnosu na prodaju na lokalnom tržištu i ukupna prodaja podsektora (osnova 2016)

Scenarios	Exports (€)	% of Exports in Total Sales	Local Sales (€)	Overall Sales (€)
Scenario I	4,193,029	10%	37,737,261	41,930,290
Scenario II (Baseline)	4,193,029	15%	23,760,498	27,953,527
Scenario III	4,193,029	20%	16,772,116	20,965,145

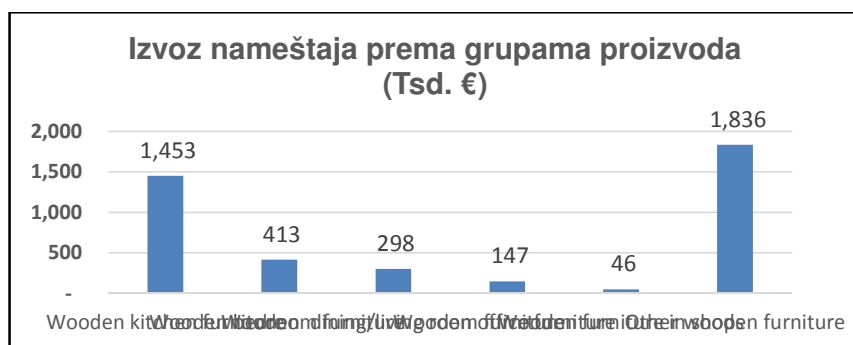
Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu informacija Carine Kosova i inputa preduzeća

(7) Grupe proizvoda drvenog nameštaja koje su izvezene

Razdvajanje zvaničnih podataka o izvozu po grupama proizvoda otkriva da je grupa drveni kuhinjski nameštaj najviše izvezena grupa proizvoda, koja iznosi otprilike 1,45 miliona evra u 2016. godini, oko 35% ukupnog izvoza. Nakon toga sledi grupa nameštaj za spavaću sobu sa učešćem od oko 10% ukupnog izvoza (0.413 miliona evra), a grupa drveni nameštaj za trpezariju/dnevnu sobu iznosi 0,298 miliona evra (oko 7% ukupnog izvoza). Ostale grupe proizvoda takođe doprinose izvozu; grupa drveni kancelarijski nameštaj doprinela je sa 0.147 miliona evra (oko 3%) ukupnom izvozu i drveni nameštaj koji se koristi u prodavnicama obezbedio je 46.000 evra (manje od 1%).

Međutim, najznačajniji iznos je proglašen kao „ostali drveni nameštaj“, gde se ne mogu identifikovati određene podgrupe proizvoda (Grafikon 07).

Tabela 07: Izvoz drvenog nameštaja po grupama proizvoda (u hiljadama€, (2016))



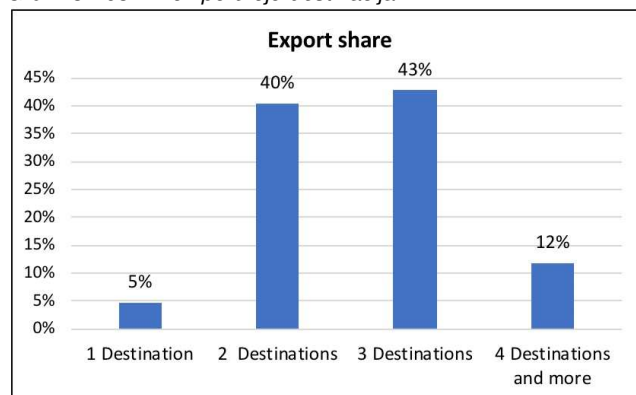
Izvor:

Sopstvena kompilacija na osnovu informacija Carine Kosova

2.2 TRENUTNA GLAVNA IZVOZNA TRŽIŠTA

Na Grafikonu 08 prikazan je procenat preduzeća koja se bave izvozom na osnovu broja zemalja u koje izvoze. Većina ovih preduzeća (43%, n = 18) izvozi u samo tri zemlje, a samo 12% (n = 5) preduzeća se usmerava na više od četiri zemlje izvoza. Generalno, 83% (n = 34) izvoznika prodaje u tri zemlje.

Grafikon 08: Izvoz po broju destinacija



Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu

prikupljenih podataka o preduzećima

Tabela 09 prikazuje glavne izvozne destinacije za drveni nameštaj zasnovane na podacima Carine Kosova i podacima iz ankete. Prema podacima Carine Kosova, Švajcarska je vodeći uvoznik sa 2,3 miliona evra, zatim Nemačka (0,895 miliona evra) i Luksemburg (0,339 miliona

evra). Oko 84% ukupnog izvoza drvenog nameštaja ide u ove tri zemlje EEP-a. Podaci istraživanja takođe pokazuju sličnu sliku, 88% (n = 37) ispitanih izvoznih preduzeća (n = 42) izvozi u Švajcarsku, 74% (n = 31) u Nemačku i 19% (n = 8) u Austriju. Iako je rangiranje slično, podaci Carine i podaci istraživanja nisu u potpunosti uporedivi. Podaci carine navode zemlje na osnovu vrednosti izvoza, dok podaci istraživanja (iako nisu poređani) navode zemlje na osnovu broja anketiranih izvoznika (videti Tabelu 09).

Izvoz u susedne zemlje predvođen je izvozom u Makedoniju (0.117 miliona evra, 3% ukupnog izvoza), a sledi Srbija (0.111 miliona evra, 2%). Izvoz u sve druge zemlje iznosi 2% ili manje od ukupnog izvoza.

Razlog za ovaj izvozni model je aktivna kosovska dijaspora, uglavnom koncentrisana u Nemačkoj i Švajcarskoj, koja ima ključnu ulogu u olakšavanju izvoza i pomaže proizvođačima da ostvare kontakte u evropskim zemljama. U kojoj meri izvoz na ostala tržišta EU (Tabela 09) ima veze sa prisustvom dijaspore trenutno nije poznato.

Na regionalnom nivou, neki ograničavajući faktori su konkurentski pritisak proizvođača iz oblasti CEFTA i trenutne postojeće političke i ekonomske nejasnoće vezane za prekograničnu trgovinu i saobraćaj sa Srbijom, Albanijom i Makedonijom. Iako CEFTA sporazum predviđa slobodno kretanje robe širom zemalja članica, nepovoljni uslovi (npr. netarifne prepreke) i dalje postoje.

Tabela 09: Izvozne zemlje drvenog nameštaja sa Kosova

Country Name	Wooden Furniture Exports (EUR)	Share in Total Wooden Furniture Exports (%)	Surveyed Exporters (#)	Share in Total Surveyed Exporters (%)
Top Export Destination				
Switzerland	2343	55%	37	88%
EU Countries				
Germany	895	21%	31	74%
Luxembourg	339	8%	1	2%
France	104	2%	6	14%
Austria	65	2%	8	19%
Netherland	47	1%	1	2%
Belgium	25	1%	6	14%
CEFTA Countries				
Macedonia	117	3%	5	12%
Serbia	101	2%	-	-
Montenegro	56	1%	-	-
Albania	44	1%	6	14%

Izvor: Kompilacija na osnovu podataka Carine i sopstvenog istraživanja

Preduzeća su takođe upitana da li razmatraju izvoz van tržišta EU. Samo 10% (n = 4) je izjavilo da trenutno izvoze van Evrope, dok je 55% (n = 27) izjavilo da razmatraju ova tržišta. Zemlje/regioni identifikovani kao potencijalna izvozna tržišta su: SAD, Azija, Engleska i Australija. Sa druge strane, 35% (n = 18) je navelo da ne razmišlja o proširenju svog izvoza u druge regione. Na pitanje o izazovima izvoza izvan tržišta EU, pomenuti su argumenti koji su navedeni u Tabeli 10 (učestalost odgovora).

Challenges – exporting beyond Europe	
Distance	10
Production capacity	9
High costs	6
Product standards	3
Network/ Connections	3
Others	6

Tabela 10: Izvoz van tržišta EU

Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu prikupljenih podataka o preduzećima

2.3 TRŽIŠNI TRENDVI

(7) EU tržište nameštaja

Prema Konfederaciji evropskih udruženja nameštaja (EFIC)², industrija nameštaja u EU obezbeđuje 1.1 milion radnih mesta u skoro 130.000 preduzeća, čime se ostvaruje promet od oko 96 milijardi evra godišnje. Četvrtina svetskog nameštaja proizvedena je u EU. U većini zemalja EU, sektor proizvodnje nameštaja kreira između 2% i 4% vrednosti proizvodnje u proizvodnom sektoru. EU čini oko 40-45% svetskog uvoza nameštaja i oko 35% svetskog izvoza nameštaja. Oko 85% ovoga predstavlja trgovinu unutar EU. Veliki izbor proizvoda nameštaja i veličina uvoza nameštaja u EU predstavljaju mogućnost izvoza kosovskih proizvođača u zemlje EU.

(8) Globalna proizvodnja i trendovi potrošača

Svetska proizvodnja nameštaja u poslednjoj deceniji postepeno se povećavala, osim u 2008. i 2009. godini, najverovatnije zbog ekonomske i finansijske krize u većini ključnih zemalja u proizvodnji i potrošnji nameštaja. U 2012. godini zemlje sa visokim dohotkom³ proizvele su 41% svetske proizvodnje nameštaja. Sa rastom koji će se verovatno nastaviti, udeo zemalja sa srednjim i niskim prihodima na svetskom tržištu iznosi više od 50%. Najznačajnija povećanja su se desila u Kini, Poljskoj i Vijetnamu, dok su Indija i Brazil imali stabilne stope rasta u domaćoj potrošnji.⁴

(9) Segmenti potrošačkih cena (primer, nemačko tržište)

Nemačka je najznačajnije potrošačko tržište nameštaja u EU. Nemačko tržište nameštaja se sastoji od tri glavna segmenta cena (grafikon 11). U Nemačkoj 91% ukupnog uvoza nameštaja dolazi iz Kine, Poljske, Češke i Italije. U 2014, globalna kvota uvoza nameštaja u Nemačku je iznosila oko 58%.

Razvoj od 1981. do 2020. godine, kao što se vidi u grafikonu 11, odražava promenljive preferencije potrošača nameštaja. Najdramatičnije promene su se desile u segmentu cena na srednjem nivou. Od učešća od oko 50% od ukupnog prometa u 1981, očekuje se da će se segment cena na srednjem nivou u 2020. godini smanjiti na samo 15%. Za razliku od toga, očekuje se da će se promet u segmentu cena ulaznog nivoa povećati na 50% do 2020, a većina ovog nameštaja će biti uvezena. Tržišni obrazac opisan u grafikonu 11 verovatno će biti sličan u većini drugih zemalja EU.

S obzirom da se javlja polarizacija od visokih ka niskim cenama, segment srednjeg nivoa cena podleže većem pritisku. U budućnosti ovo će uticati na strategije marketinga, distribucije, dizajna i cena kosovskih proizvođača nameštaja. Prema kosovskim zainteresovanim stranama u industriji nameštaja, većina postojećeg izvoza spada u segmente srednje i visoke cene. Trenutni približni segment tržišta / cena kosovskog izvoza drvenog nameštaja označen je crvenom bojom u grafikonu 11.

Dalja detaljna analiza tržišta na nivou segmenta u odabranim ciljnim zemljama je neophodna pre donošenja odluka o budućim asortimanima ili proizvodnim linijama⁵. Polarizacija segmenata tržišta može poboljšati izgled kosovskih izvoznika nameštaja, međutim, ključno je za bolje razumevanje kriterijuma segmentacije proizvoda i tržišta.

²EFIC, 2018; <http://www.efic.eu/Industry.aspx>

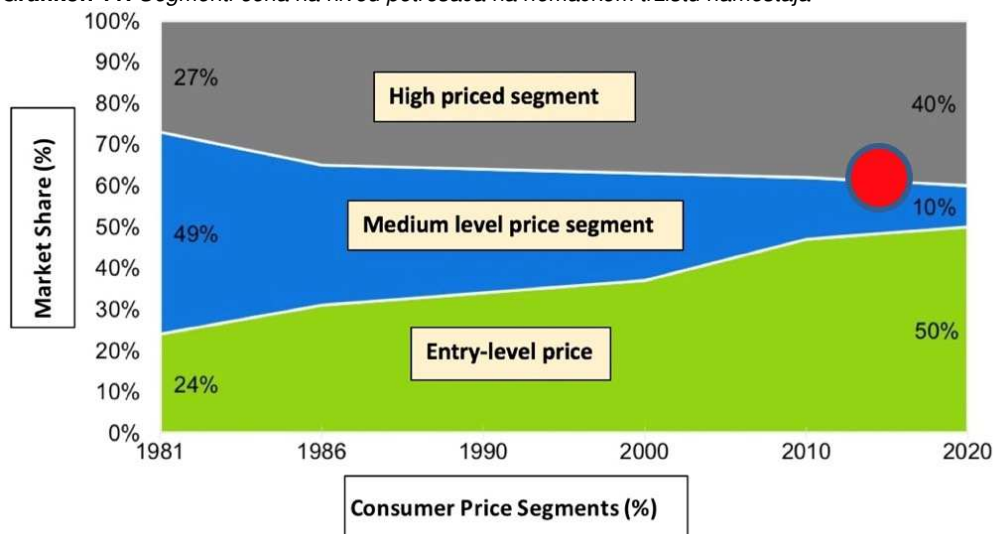
³Prema CEPS-u, 2014: Klasifikacija zemalja po prihodima (visoki prihodi / srednji i niski prihodi) zasnovana je na sledećoj definiciji Svetske banke: Ekonomije su podeljene prema grupama prihoda prema prihodu po glavi stanovnika iz 2007. izračunat upotrebom Atlas metode Svetske banke.

⁴CEPS, 2014

⁵Deloitte i Touche GmbH, Nemačka, 2016

S obzirom na pozitivan rast sektora nameštaja na globalnom nivou, izvoz drvenog nameštaja iz malih zemalja izvoznica, poput Kosova, ima potencijal kada se bavi specifičnim podudaranjima segmenata tržišta i tržišnih niša, bilo na nivou B2B ili B2C (npr. E-trgovina).

Grafikon 11: Segmenti cena na nivou potrošača na nemačkom tržištu nameštaja

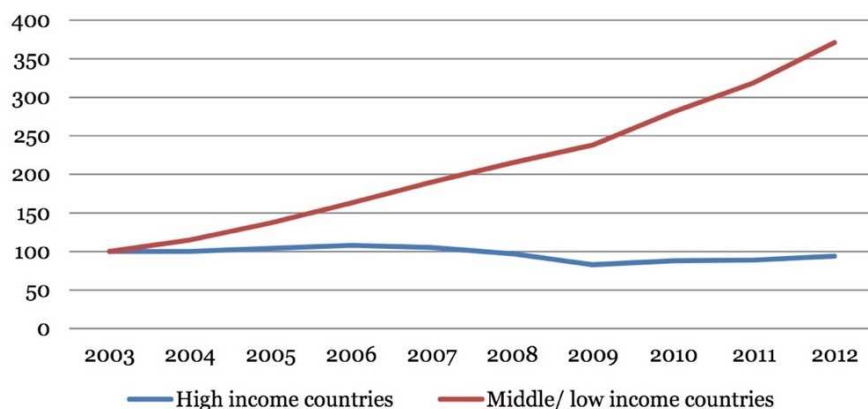


Izvor: Deloitte, 2016; sa tačke gledišta usluga restrukturiranja; nemački sektor nameštaja

Prema grafikonu 12, potrošnja nameštaja po glavi stanovnika u zemljama sa visokim prihodom stagnira od 2003. godine, pri čemu je potrošnja u zemljama sa srednjim i sa niskim prihodima zabeležila stabilan porast. Ovo jasno ukazuje na trend ka jačoj kupovnoj moći za kupovinu nameštaja u zemljama sa srednjim i niskim prihodima.

Trenutno kosovske firme za izvoz nameštaja najviše ciljaju na tržišta zemalja sa višim prihodima. Stagnantna potražnja u zemljama sa visokim prihodima podrazumeva povećan konkurentski pritisak na kosovske izvoznike, naročito u segmentu srednjeg nivoa cene (Grafikon 11). To zahteva povećanje marketinških napora proizvođača i redovnu analizu tržišta.

Grafikon 12: Potrošnja nameštaja po glavi stanovnika u zemljama sa visokim prihodima i zemljama sa srednjim i niskim prihodima (indeks, 2003=100)



Izvor: CEPS, 2014; izveštaj o situaciji tržišta nameštaja EU i potencijalne inicijative za proizvodnju nameštaja

(10) Sirovine

Tržišni trendovi ukazuju na prelazak sa proizvoda od tropskog drveća na zamenske proizvode. Neki zamenski proizvodi uključuju **Woodwave Modified Wood** (TMW), drveno plastični kompoziti (WPC) sa kompozitnim materijalima, sastoji se uglavnom od drvenih vlakana i različitih termoplastika (PE, PP, PVC) i lepljene lamelirane grede (Glulam). U zavisnosti od specifikacija, primena ovih zamena se predviđa i u sektoru nameštaja i građevinarstva.

Evropski kupci se suočavaju sa poteškoćama kada su u pitanju traženje dobavljača za tradicionalna tropska drveća. Neki od razloga za njegovu oskudicu uključuju pretvaranje tropskih šuma u poljoprivredno zemljište, brz razvoj potražnje tropskog drveta zemalja u razvoju i rastuće brazilsko, rusko, indijsko i kinesko tržište. Druga razmatranja sa efektima za drvoprerađivačka preduzeća su svest potrošača o krčenju šuma, povećana pažnja je posvećena održivosti, klimatskim promenama i delovanje neutralnog ugljenika. Svesnost krajnjih potrošača (na primer vrtne garniture pored drugih) raste, a većina uvoznika ceni sertifikat Saveta za upravljanje šumama (FSC) kao razumni odgovor na pitanja potrošača.

Iako intervjuisana kosovska preduzeća veruju da korišćenje alternativnih sirovina, kao što su zamene za drvenu građu, nije doprinos ukupnoj konkurentnosti, alternativne sirovine će postati važne kada se potražnja kupaca poveća kao rezultat novih potrošačkih trendova.

2.4 KONKURENTNI PEJZAŽ

Za uspešan izvoz u EU i druge zemlje, izvoznici sa Kosova moraju pružiti konkurentne prednosti klijentima, koje su bar uporedive sa konkurentnim izvozniciima ili zemljama izvoza.

Izvoznici sa Kosova bi trebali biti u mogućnosti da iskoriste trenutne izazove proizvođača iz EU. Prema informacijama sa internet stranice Komisije EU GROWTH ⁶, glavni izazovi za proizvođače nameštaja u EU su sledeći.

- Konkurencija: zemlje sa niskim troškovima proizvodnje imaju prednosti. Više od polovine izvoza nameštaja u EU je iz Kine.
- Inovacije: zahtev u pogledu dizajna i inovativne kreativnosti, često uključujući i slabu zaštitu intelektualne svojine, povećava ranjivost proizvođača EU prilikom investiranja i suočavanja sa kopiranjem dizajna jeftinih proizvođača iz zemalja koje nisu članice EU.
- Strukturni problemi: sve veći problem je starenje radne snage i poteškoće privlačenja mladih ljudi, uz proširenje nedostataka na potrebnim profesionalnim nivoima.
- Trgovina: Proizvođači iz EU se suočavaju sa nepovoljnim protekcionističkim merama na nekoliko međunarodnih tržišta. Oni se suočavaju sa dodatnim troškovima na uvozne dažbine sirovina i višim operativnim troškovima vezanim za zahteve iz ekoloških i tehničkih standarda.

Informacije o regionalnim tržištima i proizvođačima nameštaja:

- proizvođači nameštaja na Kosovu najviše izvoze u Albaniju, Bivšu Jugoslovensku Republiku Makedoniju i Crnu Goru.
- Srbija: preduzeća u društvenom vlasništvu imaju probleme sa konkurentnošću, a mnoga objavljuju stečaj. Drvni sektor u Srbiji postaje sve slabiji, a radna snaga za proizvodnju drveta i nameštaja migrira na severno Kosovo iz Srbije kao rezultat gubitka posla u Srbiji. Privatizacija preduzeća je politički osetljiva. Industrija Srbije više se oslanja na tešku industriju.

⁶EU internet stranica GROWTH: https://ec.europa.eu/growth/sectors/raw-materials/industries/forest-based/furniture_en

- Hrvatska i Bosna: Postoji vrlo aktivan sektor proizvodnje nameštaja (uglavnom masivnog drveta). Bosna se suočava sa ilegalnom sečom. 80% izvoza drveta su sirovine, a rezultat je sve ugroženija životna sredina i niske dodate vrednosti. Izvoz sirovina se uglavnom vrši u Kinu, a izvoz nameštaja na tržišta EU.
- Bosna i Hercegovina: je jedna od vodećih zemalja u proizvodnji drveta na Zapadnom Balkanu, sa izvozom od oko 400 miliona evra za drveni nameštaj i druge nespecificirane drvene proizvode. Za poređenje, Kosovo izvozi oko 4 miliona evra. Dok Bosna izvozi uglavnom rezanu građu (> 50%), izvoz Kosova u ovu industriju predstavlja skoro 100% gotovih proizvoda, kao što su kuhinje, kreveti, tapacirani nameštaj, između ostalog. Bosna uglavnom izvozi u Nemačku (50%), druge zemlje EU (45%) i ostale (5%).

2.5 EU I ŠVAJCARSKI ZAHTEVI ZA UVOZ

Najvažniji trgovinski sporazum između Kosova i EU je Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP), koji je potpisan 2015. godine. SSP je instrument liberalizacije trgovine koji, između ostalog, omogućava slobodan pristup tržištu EU i njenom stanovništvu od oko 500 miliona. Kroz ovaj sporazum, Kosovo i EU su stvorile temelje za bilateralnu oblast slobodne trgovine u cilju podrške slobodnom kretanju robe, usluga i kapitala. On određuje da svi industrijski proizvodi Kosova (uključujući i drvene proizvode) mogu imati pristup tržištu EU po nultim tarifama i bez kvantitativnih ograničenja. Carine će se progresivno smanjivati u roku od 5, 7 ili 10 godina⁷.

(11) Obavezni i dobrovoljni zahtevi za uvoz proizvoda drvenog nameštaja u EU ⁸

Svaki uvoz proizvoda od drveta u EU mora biti u skladu sa određenim obaveznim propisima, kao što su zahtevi EU za sigurnost proizvoda i Uredba Evropske unije o drvetu (EUTR)). Evropski B2B kupci proizvoda drvenog nameštaja mogu takođe zatražiti dodatnu dobrovoljnu sertifikaciju, kao što je sertifikat Saveta za upravljanje šumama (FSC) za drvenu sirovinu. Dobrovoljni sertifikati kada ih pružaju izvoznici potencijalno daju vrednost njihovoj konkurentnosti izvoza. To uključuje ISO sertifikate i EU ECO oznake. Oznaka ECO omogućava krajnjem potrošaču da identifikuje zvanično odobrene „zelene proizvode“, koji imaju sve veći uticaj na šablone odlučivanja potrošača.

Sažetak obaveznih i dobrovoljnih sertifikata prikazan je u Tabeli 13 u nastavku.

⁷ EU Susedska politika, 2018; https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/news_corner/news/2016/04/20160401_en

⁸ CBI, Centar za promociju uvoza iz zemalja u razvoju; <https://www.cbi.eu/market-information/timber-products/buyer-requirements/>

Tabela 13: Obavezni i dobrovoljni zahtevi za uvoz drvnog građevinskog materijala u EU

Obavezni	Dobrovoljni na nivou sertifikata	Dobrovoljni na nivou preduzeća
• EUTR(Uredba Evropske unije o drvetu). EUTR kontroliše poreklo. • REACH(EU uredba o registraciji, evaluaciji, autorizaciji i ograničavanju hemikalija). REACH kontroliše upotrebu hemikalija. • CE (Sertifikaciona oznaka proizvoda o usklađenosti u pogledu zdravlja, bezbednosti i zaštite životne sredine). CE osigurava poštovanje standarda proizvoda. • CITES (Konvencija o međunarodnoj trgovini ugroženim vrstama divlje faune i flore). • Pakovanje (Direktiva Saveta 2000/29/EZ, SL L-169 10/07/2000). Smanjenje: otpada, štetnih i opasnih materija, reciklaža materijala. • Bezbednost proizvoda (je uređena Direktivom o opštoj bezbednosti proizvoda 2001-95-EZ). Ako ne postoji uredba ili EU standardi o bezbednosti (npr. oznaka CE) određene grupe proizvoda, važe nacionalni standardi.	• EUECO oznaka za nameštaj (cvet logo/znak za okolinu Zajednice). Dodeljuje se kada su ispunjeni kriterijumi prema Odluci Komisije 2016/1332 / EU. Uredba (EZ) br. 66/2010. • FSC (Savet za upravljanje šumama). Postavlja standarde o šumskim proizvodima, sertifikovanja i označavanja istih kao ekološki prihvatljivih. • PEFC (Program za potvrđivanje sertifikacija šuma). Promoviše održivo upravljanje šumom kroz sertifikaciju.	• ISO 9001:2015 (Sistem upravljanja kvalitetom) • ISO 26000(DO-društvena odgovornost) • ISO 14004 (Sistem upravljanja zaštitom životne sredine) • CSR (korporativna društvena odgovornost). Pojedini CSR standardi izvoznika/uvoznika koji potvrđuju poštovanje standarda koji se odnose na društvo i životnu sredinu, takođe su povezani sa ISO 26000)

Izvor: Kompilacija zasnovana na CBI, 2017 i sopstveni koncept

(12) Zahtevi Švajcarske u pogledu uvoza

Postoje razlike između švajcarskih propisa o uvozu koji su u skladu sa propisima EU, a to zahteva pažnju izvoza nameštaja sa Kosova. Sporazum o uzajamnom priznavanju (MRA) između EU i Švajcarske bavi se bilateralnim sporazumima o standardima i proceni usklađenosti. MRA je instrument za ukidanje prepreka u trgovini između obe ekonomske zone i stupio je na snagu 1. juna 2001. godine. Sporazum obuhvata više od 25% svih švajcarskih izvoza u EU i oko 35% izvoza iz EU u Švajcarsku.

Poređenje između obaveznih i neobaveznih zahteva za uvoz drvenog nameštaja u EU i Švajcarsku pokazuje razlike u regulatornom pristupu:

- Švajcarska je uvela sličnu uredbu koja kontroliše poreklo, u poređenju sa EU EUTR uredbom.
- REACH uredba nije prihvaćena u Švajcarskoj. Švajcarski Pravilnik o hemikalijama (ChemO) reguliše uslove za uvoz proizvoda koji uključuju hemijske supstance (uključujući hemikalije na nameštaju).
- CITES Konvencija se primenjuje u Švajcarskoj. CITES Sekretarijat se nalazi u Ženevi.
- Pravila EU o pakovanju i označavanju se ne primenjuju u Švajcarskoj.

Neobavezni zahtevi za sertifikaciju zahtevaju verifikaciju od strane specifičnih uvoznika, pri čemu će ISO sertifikati preduzeća predstavljaju dodatnu vrednost za švajcarske uvoznike.

(13) Neobavezni standardi

Za dodatnu konkurentnost izvoza kosovskih proizvođača drvenog nameštaja, sertifikat ISO 9001: 2015 ima sve važniju ulogu za uvoznike koji nisu iz dijaspor. Dodatna korist ISO 9001: 2015 su poboljšani procesi i upravljanje kvalitetom sa nižim troškovima proizvodnje i većim fokusom na zadovoljstvo klijenata.

(14) Perspektiva preduzeća za proizvodnju nameštaja o značaju standarda i sertifikata

Od svih odgovora preduzeća u pogledu standarda kvaliteta i sertifikata, najčešći odgovor se odnosio na ISO standarde. Drugi najčešći odgovor odnosi se na sertifikat EUR 1 koji se koristi za potvrđivanje porekla proizvoda. To je obavezan uslov za izvoz sa Kosova u EU, koji treba da poštuju svi izvoznici, a ne odnosi se na sertifikaciju kvaliteta.

Samo je nekoliko ispitanika bilo zabrinuto u pogledu sertifikata o poreklu drveta, a nijedan od ispitanika nije spomenuo Direktivu EU o bezbednosti proizvoda kao potencijalni obavezni zahtev. Kako proizvodi drvenog nameštaja nisu navedeni u direktivama EU o obeležavanju, a pošto ne postoji poseban zakon, primenjuje se Direktiva o opštoj bezbednosti proizvoda (2001/95 / CE). Generalno, preduzeća ne shvataju dovoljno jasno razliku između obaveznih i neobaveznih standarda/sertifikata.

Kao što je prikazano u grafikonu 13, odgovori preduzeća pokazuju prilično ograničeno znanje o tri standardna nivoa. Što se tiče obaveznih standarda, najmanje EUTR, REACH i u određenoj meri direktiva EU o bezbednosti proizvoda su važni sertifikati koje treba rešiti, pored potrebnih standarda za izvoz u Švajcarsku.

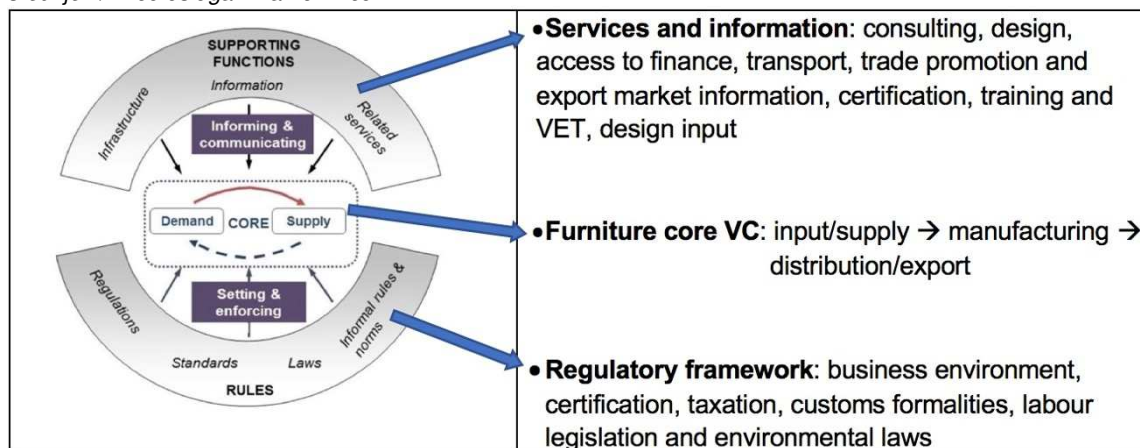
3. ANALIZA LANCA VREDNOSTI NAMEŠTAJA

3.1 Mapa lanca vrednosti drvenog nameštaja

(15) Komponente mape LV-a

Mapa lanca vrednosti je osnova analize. Prikazuje osnovnu strukturu jezgra lanca i predstavlja vizuelni opis trenutnih funkcija i povezanih operatora lanca i njihovih veza. Ukazuje na odnos između učesnika u LV-u od ponude do tržišta. Analiza LV-a počinje trenutnom mapom LV-a, prikazujući osnovni LV nameštaja, usluge i informacije na makro i srednjem i zakonodavnom nivou (grafikon 14).

Grafikon 14: integrisani lanac vrednosti tržišnog sistema, prikazujući osnovni LV, inpute na makro i srednjem/nivou usluga i makro nivou



Izvor: Kompilacija zasnovana na Springfield Market sistemu (M4P), 2017

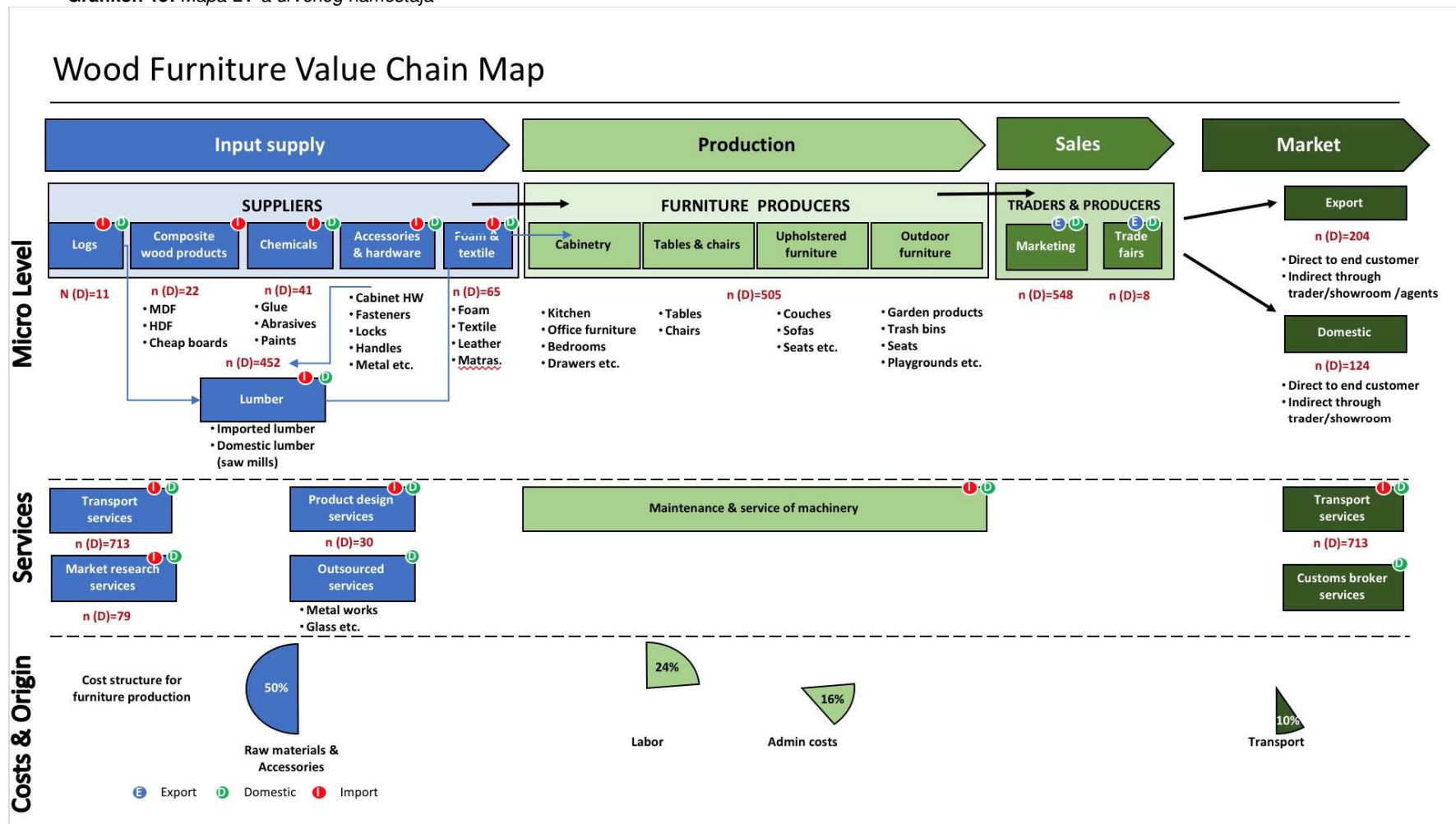
(16) Mapa LV-a nameštaja na Kosovu

Određeni detalji mape LV-a drvenog nameštaja (videti grafikon 15) su dati u nastavku:

- Proizvođači čine osnovu sistema. Veliki broj dobavljača ukazuje na značaj optimizacije lanca snabdevanja.
- Mikro nivo mape prikazuje glavne funkcije LV-a sa operaterima i glavnim proizvodima na nivou inputa, poluproizvoda, kao i na nivou izvoza.
- Mapa LV-a na nivou usluga obuhvata tipične usluge na više i niže u LV-u, kao što su usluge transporta, održavanje mašina, dizajn proizvoda, marketing proizvoda i ostalo.
- Navedeni brojevi (n), koji predstavljaju ukupan broj aktivnih aktera u svim funkcijama LV-a, zasnovani su na podacima Kosovske agencije za registraciju biznisa (KARB) i Poreske uprave Kosova (PUK tabela). Neki od pokazatelja o broju operatera (npr. snabdevanje, transport, domaća trgovina) su visoki, jer ovi operateri ne posluju samo u drvenoj industriji. Marketinška preduzeća su aktivna na tržištu i proizvode reklame, brošure i banere, pored ponude ostalih međusektorskih marketing usluga. Ne moraju nužno da se specijalizuju za istraživanje tržišta za određeni sektor ili proizvod.
- Transportna preduzeća ne pružaju isključivo usluge drvenoj industriji. Njihove usluge se takođe nude ostalim sektorima na nivou dobavljača, što dovodi do visokog nivoa navedenih transportnih usluga (n=713).

- Prema podacima prikupljenim na nivou proizvođača, u LV-u nisu uključeni lokalni ili nacionalni izvozni agenti kao posrednici između proizvođača i međunarodnih uvoznika (B2B) ili krajnjih klijenata (B2C). Većina proizvođača izvozi svoje proizvode direktno na svoja ciljna tržišta
- Pored strukture lanca vrednosti, prostorna dimenzija ukazuje na uvezene i domaće preproizvode, snabdevanje sirovinama i dodatnom opremom. U jednoj fazi LV-a, uvozi se skoro 100% inputa za industriju nameštaja. Samo pilane stvaraju značajnu dodatnu nacionalnu vrednost u preradi inputa pre nego što prodaju svoje intermedijarne proizvode proizvođačima.
- Na dnu mape LV-a, pružena je približna raspodela troškova duž LV-a.
- Dodatna uvećana mapa na makro i srednjem i makro nivou (grafikon 39) prikazuje sve primarne pokretače LV-a (npr. vladine kancelarije) i podržavaoce (npr. PO, institucije, donator.).
- U ovoj fazi se ne može utvrditi koliko je zvanično registrovanih preduzeća (n = 505) i dalje u potpunosti uključeno u proizvodnju proizvoda drvenog nameštaja.

Grafikon 15: Mapa LV-a drvenog nameštaja



Izvor: Kompilacija zasnovana na istraživanju podataka LV--a

3.2 Ekonomska analiza lanca vrednosti drvenog nameštaja

(17) Ukupna dodata vrednost duž LV-a

Dostupne kvantitativne informacije, kao što su komercijalne, informacije koje se odnose na troškove i marže operatera LV-a koji doprinose dodavanju vrednosti duž LV-a (dobavljači, pilane, proizvodnja, transport, distribucija) ne omogućavaju realnu analizu ukupne interne vrednosti preduzeća ili zarobljenu vrednost duž LV-a nameštaja.

Međutim, stvarni primeri koje je pružio lokalni stručnjak za nameštaj otkrivaju informacije o obimu spoljne ukupne dodate vrednosti proizvođača nameštaja na tržište.

Primeri dodate vrednosti od kupovine sirovina do klijenta EU:

Stolice:

- Troškovi proizvodnje uključujući sirovine: 100 evra.
 - Ex-works prodato Nemačkom uvozniku: 120 evra.
- Slučaj: Stolice su direktno izložene u salonu preduzeća u Nemačkoj na maloprodajnom nivou: 250 evra.

Dodata vrednost: Vrednost proizvođača je 250%, visoki udeo dodate vrednosti od strane proizvođača kao rezultat direktne prodaje na nivou maloprodaje (B2C).

Kreveti na sprat:

- Troškovi proizvodnje uključujući sirovine: 75 evra.
- Prodajna ex-factory cena klijentu u EU: 90 evra.
- Prodajna cena u Nemačkoj uvoznika/ veleprodavca/maloprodavca krajnjem potrošaču: 220 evra.

Dodata vrednost: Vrednost proizvođača je 20%. Ukupna dodata vrednost je 193%.

Tabela 16 označava prosečnu dodatnu vrednost u tipičnim fazama LV-a nameštaja, počevši sa osnovnom vrednošću 1 od uvezenih stabala bez kore. Ovakvi primeri se odnose na čvrst/masivni drveni nameštaj, a ne obavezno na proizvode nameštaja sa visokim udelom vrednosti uvoza na nedrvnu galanteriju, šarke ili kompozitne materijale, koji se često instaliraju na kuhinjski nameštaj.

Tabela 16: Dodata vrednost u procesu proizvodnje nameštaja

1. faza: Stablo, stablo bez kore	→ Faktor 1	Dodata vrednost na nacionalnom nivou	Ukupna dodata vrednost uključujući nivo potrošača
2. faza: Izlaz pilane (daske)	→ Faktor 10		
3. faza: Gotov nameštaj ex-factory	→ Faktor 100		
4. faza: Vrednost/cena kupljenog gotovog proizvoda na nivou potrošača	→ 200-800%		

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na inputu stručnjaka za nameštaj

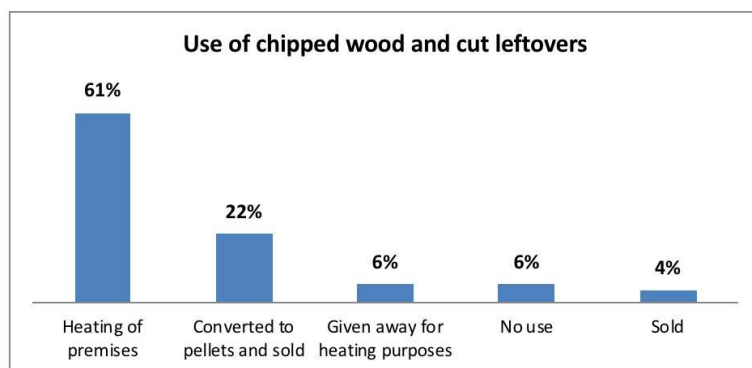
3.3 Pitanje zaštite životne sredine duž LV-a

Za održivi rast podsektora treba razmotriti ključne ekološke probleme sa pozitivnim i negativnim uticajima LV-a na životnu sredinu i efekte životne sredine na LV. Životna sredina nema značajan uticaj (niti pozitivan niti negativan) na podsektor građevinskog materijala.

Reciklaža ostataka:

Podaci istraživanja otkrivaju da se u 61% slučajeva ostaci drveta koriste za zagrevanje prostorija, dok se u 22% slučajeva pretvaraju u pelete i prodaju (videti grafikon 17 za detaljnije odgovore). Postoji veliki potencijal da ostaci budu pretvoreni u pelete kao efikasniji izvor grejanja ili za bilo koju drugu industrijsku upotrebu. Podaci o tonaži ostataka u podsektoru celokupnog drvenog nameštaja nisu dostupni. Tipična merila za ostatke u proizvodnji nameštaja su oko 15-20% od MDF/fiber vlakna i između 40-60% od proizvodnje drveta, u zavisnosti od preciznosti na radu, nivoa iskustva operatera i složenosti proizvoda.

Grafikon 17: *Upotreba obrađenog drveta i ostataka*



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

Zanimljivo je da nijedno od preduzeća nije navelo da koristi ostatke drveta za potrebe reciklaže, kao što je proizvodnja lesonita. Ostaci se obično koriste za ponovno korišćenje u proizvodnji lesonita, ali će sakupljanje i transport do međunarodnih proizvođača lesonita biti teško zbog relativno male količine materijala drvenih vlakana za reciklažu u zemlji. Potencijalna analiza za reciklažu zahteva procenu ekonomske održivosti. Neka preduzeća nameštaja su već počela proizvodnju i prodaju peleta .

Zdravstvene i bezbednosne mere na radu i ostale ekološke mere:

Unapređenje mikro-okruženja na radnom mestu i primena ekoloških mera su preduslovi za minimiziranje štetnih efekata na zdravlje, kao i za sprečavanje potencijalnog uništavanja životne sredine. Vazdušni filteri, ventilacija i ekološko pakovanje spadaju među najčešće navedene mere zdravlja i sigurnosti na radu ili ekološke prakse. Ostale determinante koje bi smanjile izloženost drvnoj prašini na radnom mestu uključuju adekvatnu izduvnu ventilaciju i specijalno osoblje za čišćenje. U principu, potpuno automatizovana mašina je povezana sa većom izloženošću sitnoj prašini, s obzirom da ova vrsta mašina radi većom brzinom, što zauzvrat stvara više prašine ⁹.

3.4 Funkcija lanca vrednosti: Pronalaženje izvora snabdevanja i zalihe

(18) Pregled

Intervjuisano je 14 preduzeća dobavljača u LV-u drvenog nameštaja. Primarni demografski podaci dobavljača su sledeći:

- *Godina osnivanja:* oko 43% (n = 6) preduzeća je osnovano između 1990. i 2000. godine, dok je između 2001. i 2010. godine osnovano 21% (n = 3).

⁹Gitte Jacobsen, 2007

- *Pravni status:* 43% (n = 6) preduzeća su registrovane kao „individualna preduzeća“ i 36% (n = 5) kao „društvo sa ograničenom odgovornošću“. Ostala preduzeća imaju još neutemeljeni pravni status koji je dozvoljen u zemlji.
- *Broj zaposlenih:* 43% (n=6) svih intervjuisanih su „mikro“ preduzeća sa 0-9 zaposlenih, dok su 50 % (n = 7) „mala“ preduzeća sa 10-50 zaposlenih.
- *Promet:* 38% (n = 5) preduzeća je naznačilo promet od 1,0 miliona do 2,5 miliona evra u 2017. godini, 22% (n = 3) je ostvarilo promet od preko 2,5 miliona evra u 2017. godini. Ostala preduzeća su imala promet ispod 1 milion evra.

3.4.1 Poslovanje

(19) Kretanje prometa

Od 2016. do 2017. godine 85% (n = 12) intervjuisanih dobavljača zabeležilo je povećanje prometa. Od toga, 29% (n = 3) preduzeća je povećalo u rasponu od 6% do 10%, a 29% (n = 3) između 11% i 20%. Dodatnih 21% (n = 2) preduzeća je ostvarilo povećanje prometa do 30%, dok je 7% (n = 1) preduzeća ostvarilo porast od 91-100%. 15% (n = 2) preduzeća je pretrpelo smanjenje prometa od 7% -10% iz nepoznatih razloga.

(20) Portfolio proizvoda i usluga

Nijedno od intervjuisanih preduzeća ne prodaje okrugle drvene materijale, ali većina njih prodaje rezanu građu, drvenu građu za građevinarstvo, furnir, komponente i proizvode od punog drveta, kompozitne proizvode od drveta i ostale komponente. Skoro sva preduzeća koja prodaju ove proizvode takođe posluju kao uvoznici. Samo vrlo mali broj dobavljača kupuje kompozitne proizvode od drveta na lokalnom nivou. U 2016. godini samo 71% (n = 10) dobavljača je uvezilo 91% do 100% svojih proizvoda.

Većina preduzeća uvozi svoje proizvode iz evropskih zemalja. Mnogi dobavljači su izjavili da uvoze iz Nemačke, Italije, Turske, Austrije, Italije i Kine. Neki uvoze i iz zemalja u okruženju, uključujući Srbiju, Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu i Rumuniju. Aneks 2 pruža više detalja o zemljama uvoza.

(21) Carinske uvozne procedure

Polovina (n = 7) intervjuisanih dobavljača kaže da je potrebno skoro ceo dan da se završe sve procedure carinjenja za ulazne pošiljke, ali 43% (n = 6) intervjuisanih preduzeća je navelo da procedure carinjenja preduzeća traju „nekoliko dana“. Ispitanici su objasnili da procedure carinjenja često zavise od evidencije o usklađenosti preduzeća i prethodnih pitanja u radu sa carinama. Generalno, postupci carinjenja će biti završeni u toku dana za preduzeća koja imaju pozitivnu reputaciju i ranije nisu bila uključena u bilo kakvu ilegalnu aktivnost ili utaju poreza. Carine imaju i pozitivnu ulogu u edukaciji preduzeća u pogledu pravnog učinka.

(22) Koristi uvoza robe od strane dobavljača primarnih sredstava

Dobavljači su upitani o prednostima korišćenja usluga kupovine i uvoza specijalizovanih dobavljača u poređenju sa direktnim uvozom drvnih i nedrvnih sirovina i pomoćnog materijala od strane proizvođača. Većina intervjuisanih dobavljača je izjavila da je ekonomičnije i pogodnije za proizvođače da kupuju od dobavljača umesto da organizuju direktni uvoz. Glavni razlozi navedeni od strane dobavljača su:

- Smanjenje troškova prilikom uvoza od strane dobavljača
- Bolje i veće iskustvo u uvozu i poznavanje proizvoda
- Lakše za proizvođače da upravljaju njihovim novčanim tokovima
- Mogućnost isporuke malih porudžbina

U zaključku, 84% (n = 41) proizvođača drvenog nameštaja preferira kupovinu drvene sirovine od domaćih trgovaca/dobavljača i samo 24% (n = 12) ispitanih proizvođača samostalno uvozi

drvene sirovine. Ovo potvrđuje da je većina intervjuisanih proizvođača zadovoljna performansom njihovih dobavljača ili nema alternativne mogućnosti za njihovu nabavku. Sličan način kupovine realizovan je za nedrvne pomoćne i intermedijarne proizvode.

(23) Članstvo u udruženjima i institucijama

Samo 36% (n = 5) preduzeća za snabdevanje su članovi udruženja ili institucije, dok su 60% (n=3) članovi Privredne komore Kosova. Samo jedno preduzeće za snabdevanje (20%) je član Udruženja prerađivača drveta na Kosovu.

Većina preduzeća za snabdevanje je navela da nikada nije imala nikakvu, ili malu korist ili prednost od članstva u udruženja i institucije. Jedina korist koja je pomenuta bila je pristupanje boljim informacijama o poslovnim prilikama, bilo na lokalnom i na međunarodnom nivou. Neki veruju da postoji neka vrsta diskriminacije ili nejednakog tretmana između članova udruženja, obično u korist većih organizacija. Sve u svemu, većina preduzeća tvrdi da udruženja nisu dovoljno opremljena da mogu pružiti efikasne usluge preduzećima članovima jer nemaju kvalifikovanog osoblja, sredstava i infrastrukturu.

3.4.2 Glavna ograničenja i intervencije - perspektiva dobavljača inputa

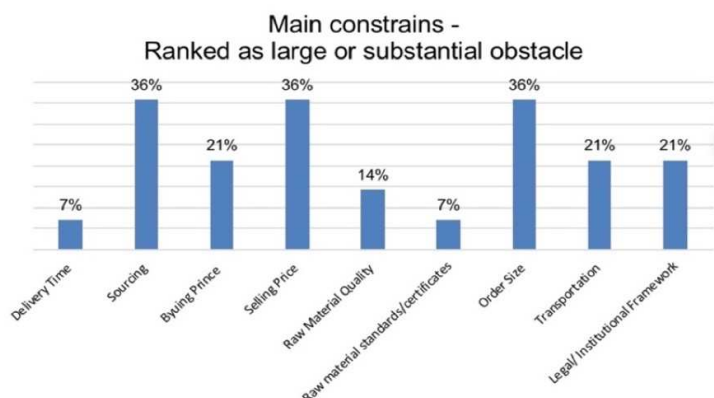
(24) Ograničenja

U celom uzorku, 36% (n = 4) ispitanih preduzeća je ocenilo izvore, prodajnu cenu proizvođačima i veličinu narudžbine kao značajne prepreke. Dodatnih 21% (n = 3) kupovnu cenu, transport i pravni / institucionalni okvir smatraju ograničenjem (videti Aneks 03 za više detalja o procenjenim ograničenjima). Druga ograničenja su navedena u grafikonu 18.

Dobavljači tvrde da je neplaćanje najveći ograničavajući faktor na sposobnost dobavljača da investira u nove kupovine. Naplata dugova se smatra važnim pitanjem u ekonomiji.

Jedan od najvažnijih problema naveden od strane dobavljača inputa je nepoštena konkurencija. Ovo je uzrokovano utajom poreza i drugim neformalnim praksama, koje stvaraju uslove da neformalna preduzeća nude konkurentnije cene, na štetu legalnih i „poštenih“ preduzeća. Rad u nepoštenoj poslovnoj klimi sprečava nova, legalna i inovativna preduzeća da rastu i vrše investicije koje mogu dovesti do dodatnog dodavanja vrednosti. Ovo ograničenje nije ograničeno samo na dobavljače, već uključuje čitav lanac vrednosti i ukupnu poslovnu klimu.

Grafikon 18: Glavna ograničenja na nivou dobavljača



Izvor: Sopstvena kompilacija
zasnovana na prikupljenim podacima
o preduzećima

(25) Intervencije – prema perspektivama dobavljača

Preduzeća za snabdevanje su upitana o svojim preferencijama u pogledu intervencija za unapređenje poslovnih aktivnosti duž ukupnog LV-a drvenog nameštaja. Neke od pomenutih prioriternih oblasti intervencije su:

- Dostupnost profesionalnog osoblja i sistema stručnog obrazovanja
- Nova i modernizovana tehnologija
- Bolji pristup finansijama
- Borba protiv neformalne ekonomije i nepoštene konkurencije
- Niži PDV
- Bolja naplata dospelih plaćanja

3.5 Funkcija LV-a: Transport od prvog do poslednjeg operatera u lancu vrednosti

Intervjuisano je devet transportnih preduzeća koja su aktivno uključena u LV drvnog građevinskog materijala. Primarni demografski podaci transportnih preduzeća su sledeći:

- *Pravni status:* 89% (n=8) su društva sa ograničenom odgovornošću (DOO).
- *Broj zaposlenih:* 67% (n=6) su mala preduzeća sa 10-50 zaposlenih i oko 33% (n=3) mikro preduzeća sa 0-9 zaposlenih.
- *Promet:* U 2017. godini, 25% (n = 2) intervjuisanih preduzeća je imalo promet od preko 2,5 miliona evra, 38% (n = 3) je imao promet od 1,0 milion do 2,5 miliona evra, 13% (n = 1) od 500 hiljada do 1,0 milion evra, dok su ostali ostvarili promet ispod 500 hiljada evra.

Usluge transporta u LV-u drvenog nameštaja ne mogu se razvrstati po određenim grupama proizvoda. Transportom kamionima se obično ne upravlja prema specifičnim proizvodima, već prema optimizaciji opterećenja kamiona, blagovremenih zahteva, zajedničkih destinacija, dostupnosti kamiona, ekonomskih parametara korišćenja kamiona, između ostalog.

Prema podacima proizvođača nameštaja, troškovi transporta kamiona za nameštaj od Kosova do zemalja EU mogu biti skoro isti kao i morski transport kontejnerima iz Kine:

- Troškovi transporta sa Kosova u Keln, Nemačka: 34 tone, dostavljeno klijentu: 2.000 evra.
- Pomorski transport (CIF) iz Kine u Grčku: 24 tone, dostavljeno klijentu, 1.654 evra.

3.5.1 Poslovanje

(26) Kretanje prometa

Od svih intervjuisanih transportnih preduzeća, 44% (n = 4) je doživelo povećanje prometa od 1% do 20% u 2017. godini. Preostalih 11% (n = 1) doživelo je nešto veće povećanje, sa 20% -30%. Dodatnih 11% (n = 1) zabeležilo je pad prometa od 10% do 20%. Ostala preduzeća su izjavila da nisu ostvarila promene u odnosu na 2016. godinu. Kretanje prometa odražava ukupni razvoj poslovanja u zemlji i razvoj domaćeg tržišta. Transportne usluge nisu ograničene na specifične grupe proizvoda u LV-u drvenog nameštaja.

(27) Aktivna transportna preduzeća na Kosovu

Devet intervjuisanih transportnih preduzeća nije izrazilo zajedničko razumevanje svojih konkurenata u zemlji i pružilo je različite odgovore na pitanje „koja najaktivnija transportna preduzeća na Kosovu koncentrišu svoje poslove na drveni nameštaj i drvni građevinski materijal“. Njihovi odgovori ukazuju na to da postoji „veći broj aktivnih stranih preduzeća“ u poređenju sa lokalnim. Pored povećanja izvoza od proizvođača drvnih proizvoda, marginalno

povećanje prometa transportnih preduzeća ukazuje na to da nacionalna transportna preduzeća ne ostvaruju koristi iz povećane potražnje za transportnim uslugama.

Većina ispitanih transportnih preduzeća odgovorila je da su glavne zemlje u koje izvoze nameštaj i drveni građevinski materijal Nemačka i Švajcarska, a zatim slede Italija, Belgija, Austrija, Francuska, Turska, Slovenija i Švedska.

(28) Ugovaranje transportnih preduzeća u odnosu na sopstvena transportna sredstva proizvođača

Prema intervjuisanim transportnim preduzećima, postoji veliki broj prednosti za male ili velike proizvođače kada koriste usluge spoljnih transportnih preduzeća umesto sopstvena transportna sredstva. Neke od navedenih prednosti su:

- Korišćenje špediterskih kapaciteta bez potrebe održavanja sopstvenih teretnih kapaciteta od strane proizvođača.
- Niži ukupni troškovi transporta.
- Prednost konsolidovanog tereta boljim iskorišćenjem teretnih kapaciteta, teretni nalozi brojnih proizvođača, i malih i velikih, konsolidovani u jednom transportu.
- Profesionalnost, sigurnost i kvalitetne usluge u špediterskom poslovanju.
- Odgovornost transportnih preduzeća prilikom obavljanja njihovih usluga.
- Koncept od vrata do vrata, garantuje da izvoz stigne do krajnje destinacije bez problema tokom procesa transporta/izvoza.

Održavanje sopstvenih teretnih kapaciteta proizvođača drvenog nameštaja može biti opravdano za veća preduzeća koja mogu bolje koristiti svoja transportna sredstva u punom kapacitetu. Svako takvo razmatranje zasniva se na specifičnom poslovnom modelu preduzeća i obračunu troškova. Konsolidovani teret je ekonomski održiviji za manje izvoznike, koji se bave manjim izvoznim serijama.

3.6 Funkcija lanca vrednosti: Proizvodnja nameštaja

Održano je ukupno 49 intervju sa preduzećima za proizvodnju drvenog nameštaja. Detalji demografskih podataka intervjuisanih proizvodnih preduzeća mogu se pregledati u poglavlju 1.3 ovog izveštaja.

3.6.1 Kretanje prometa

Od svih 49 intervjuisanih preduzeća, 80% (n = 40) je izjavilo da je ostvarilo povećanje prometa između 2016. i 2017. godine. Od toga najveća grupa, 37% (n = 15), imala je povećanje od 11-20% i 30% (n = 12) preduzeća prijavilo je povećanje prometa do 10%. Pored toga, 6 od 49 intervjuisanih preduzeća ukazalo je na pad prodaje, koji se razlikovao između 6% i 30%.

3.6.2 Ljudski resursi

(29) Veštine

Operatori postrojenja:

Intervjuisana preduzeća sugerišu da se bore sa pronalaženjem kandidata za svoje poslovanje. Od 16 odgovora proizvodnih preduzeća, 24% (n = 4) pokazalo je da je najteže naći CNC operatore, nakon čega slede stolari, mašinski operateri i stručnjaci za bojenje.

Intervjui su ukazali na to da su slabi kosovski SOO i opšti obrazovni sistem bili glavni razlozi zbog kojih interno tržište rada nije moglo da ispuni potrebe preduzeća.

Preduzećima je postavljeno pitanje o glavnim izazovima sa kojima se suočavaju sa svojim zaposlenima. Izazovi po redosledu važnosti su sledeći:

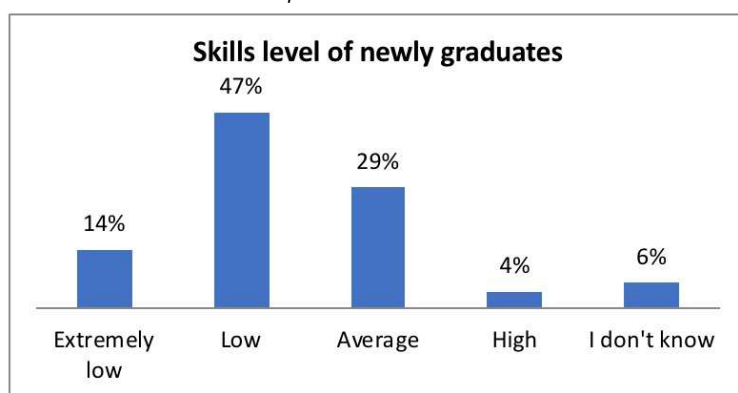
- Kvalifikacije i veštine su ispod očekivanja
- Radno iskustvo zaposlenih je nisko
- Ograničena motivacija zaposlenog za rad
- Visoka stopa fluktuacije zaposlenih
- Plate u sektoru su niske i demotivirajuće za radnike

Oko 61% (n = 30) proizvodnih preduzeća ukazalo je na to da je nivo nedavnih diplomaca na nivou operatera ili samo prosečan ili nizak. Zbog toga, preduzeća nemaju drugu mogućnost osim da potraže radnike na međunarodnom tržištu; 30% (n = 15) preduzeća izjavilo je da uglavnom zapošljavaju radnike iz Albanije.

Povratne informacije o nivoima veština od preduzeća su subjektivne i ne zasnivaju se na specifičnim kriterijumima za analizu potražnje na tržištu rada kojim se diferencira nivo znanja. Preduzeća baziraju svoju procenu na praktičnim iskustvima i zahtevima u svojim preduzećima u poređenju sa trenutnim ponudama za posao i potrebnim profilima posla na kosovskom tržištu rada (Grafikon 19).

Niske radne veštine, kvalifikacije i iskustvo predstavljaju neke od najčešćih izazova za preduzeća. Ovo se ogleda i u srazmerno niskoj produktivnosti.

Grafikon 19: Nivoi veština diplomaca



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzeću

Rukovodstveno osoblje:

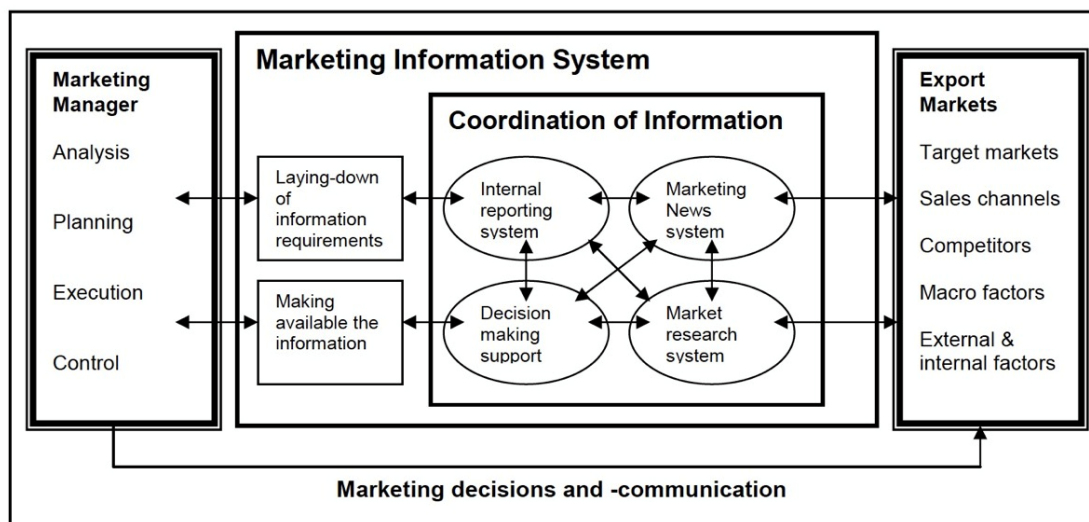
Većina intervjuisanih preduzeća su vlasnička, a u većini ovih preduzeća vlasnici preuzimaju višestruke odgovornosti za upravljanje. Ovo takođe uključuje funkcije upravljanja izvozom i marketingom. Dok god većinu izvoznog posla podržava kosovska dijaspora u Nemačkoj i Švajcarskoj (68% ukupnog izvoza u 2016. godini), vlasnici ne razmišljaju o zapošljavanju spoljnih i iskusnih rukovodioca za marketing izvoza, a umesto toga se oslanjaju na članove porodice.

Povećana složenost izvoznog poslovanja i veća internacionalizacija izvoznih firmi za proizvodnju drvenog nameštaja zahteva profesionalne rukovodioce za plasman izvoza koji su u mogućnosti da primenjuju strateški i operativni marketing. Slika 20 pokazuje kombinovanu korist zapošljavanja rukovodioca izvoza koji je u stanju da uspostavi i koordiniše unutrašnji marketinški informacioni sistem (MIS) preduzeća. MIS uzima u obzir i koordinaciju prodaje i procesa izvoza, kao i integraciju redovnih istraživanja tržišta¹⁰.

¹⁰Kotler, Bliemel; tržišni informacioni sistem

Rukovodilac izvoznog marketinga je ključna osoba za analizu potencijalnih i postojećih tržišta izvoza i merila glavnih konkurenata. On je odgovoran za primenu i sprovođenje strategije marketinga i prodaje.

Slika 20: Integracija istraživanja tržišta u marketinški informacioni sistem



Izvor: Kotler, Bliemel

(30) Potrebe za obukom

Tabela 21 pokazuje potrebe preduzeća u pogledu unapređenja rukovodstva i veština radnika na nivou dobavljača i proizvođača.

Za neke od potrebnih opštih zahteva za unapređenje veština, kratki kursevi obuke mogu biti dovoljni. Međutim, za unapređenje veština radnika i tehničara može se zahtevati nadogradnja, pregled i odobravanje postojećih nastavnih planova za SOO na sektorskim specifičnim, srodnim kosovskim fakultetima u visokom obrazovanju (Univerzitet primenjenih nauka, Uroševac) i mogu biti potrebna tri Regionalna centra za stručno obrazovanje. Na nivou upravljanja, specijalizovani kursevi obuke uključuju predmete kao što su upravljanje lancima snabdevanja, upravljanje izvozom i prodajom i sistemi upravljanja kvalitetom.

Tabela 20: Potrebe za obukom radnika i rukovodilaca

	Radnici	Rukovodstvo (fokus na razvoj poslovanja i izvoza)	
Proizvodna preduzeća	- CNC programiranje Poluautomatski rad mašina - Stolarija - Dizajn proizvoda - Osiguranje kvaliteta - Organizacija rada - Komunikacione veštine	- Poslovni i strateški razvoj - Promocija i razvoj izvoza - Rukovodstvo prodaje/marketinga - Metodologije istraživanja tržišta - Primena EQMS-a - Marketing na društvenim medijima	- Upravljanje tehnologijom - Proizvodni procesi - Upravljanje kvalitetom - Računovodstvo i obračun troškova - Upravljanje lancem vrednosti i optimizacija - IT rukovodstvo, aplikacije - Komunikacione veštine
Dobavljači	- Mašinski rad (pilane) - IT veštine - Komunikacione veštine	- Rukovodstvo prodaje - Upravljanje kvalitetom - Marketing - Komunikacione veštine	- Računovodstvo i obračun troškova - Upravljanje lancem vrednosti i optimizacija

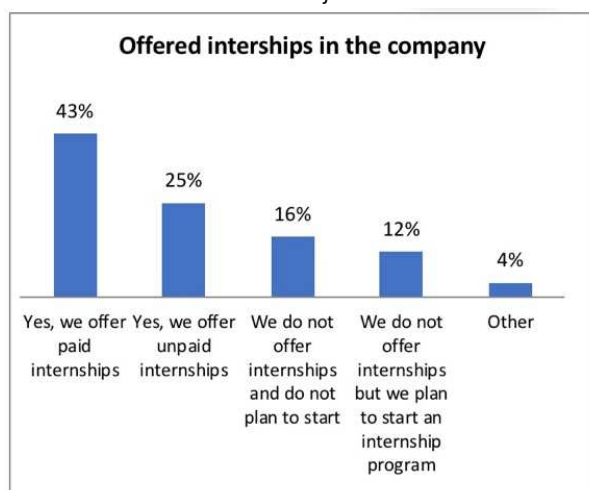
Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima i povratnim informacijama preduzeća i zainteresovanih strana

(31) Stažiranje

Generalno, proizvodna preduzeća nude stažiranje za diplomce. 68% (n = 33) intervjuisanih preduzeća nudi stažiranje, a većina njih plaća pripravnicima osnovnu platu. Međutim, problem ovakvog stažiranja je taj što retko dovodi do zaposlenja u preduzeću koje pruža stažiranje, što je tipična zabrinutost u mnogim zemljama.

Sa druge strane, 28% (n = 14) uopšte ne nudi stažiranje, međutim većina njih razmatra skori početak programa stažiranja. Uspostavljanje i olakšavanje programa stažiranja za sektor drveta može biti usmereno od strane institucija SOO-a i/ili podržanih od strane UODK-a. Stažiranje se smatra veoma korisnim sredstvom za pružanje prvih iskustava u industriji pomažući učenicima da nauče praktične aspekte drvne industrije i da podrže diplomce u sticanju iskustva u ovom sektoru.

Grafikon 22: Ponuđena stažiranja



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzeću

3.6.3 Iskorišćenost proizvodnih kapaciteta

Niska iskorišćenost kapaciteta povećava operativne, a time i troškove proizvodnje, usled velikih nepromenljivih fiksnih troškova (amortizacija mašina, plata, itd.). Visoki fiksni troškovi imaju efekat ograničavanja opcija za unos cenovno osetljivih poslovnih mogućnosti ili privremenih promotivnih cena bez stvaranja gubitaka, jer će preduzeću postati teže da pokrije svoje fiksne troškove. Idealno je da povećanje prodaje i izvoza utiče na iskorišćenost kapaciteta preduzeća koja posluju u jednoj smeni, uz mogućnost uvođenja druge smene umesto investiranja u veće proizvodne kapacitete sa većim ukupnim proizvodnim kapacitetom.

Samo 8% (n = 4) ispitanih preduzeća koristi 100% svojih proizvodnih kapaciteta, a 10% (n = 5) radi sa ispod 50% njihovog proizvodnog kapaciteta. Glavni navedeni razlozi su:

- *Mala tržišna potražnja*: Mogući razlozi male potražnje:
 - Izvozna ponuda ne odgovara tržišnoj potražnji (proizvod, cena, dizajn).
 - Pasivni tržišni pristup i nedostatak marketinške strategije.
- *Ostali razlozi*: Veća preduzeća ukazuju na visoku cenu automatizovanih sistema. CNC mašine, sušare i druge najsavremenije proizvodne mašine dizajnirane su za proizvodnju velikih količina u kratkom vremenskom periodu. Produktivnost mašina je

ključni faktor u proizvodnom industrijskom izgledu zemlje. Mala potražnja rezultira još manjim korišćenjem proizvodnih mašina, uz tekuće troškove amortizacije.

- *Sezonska tržišta*: Preduzeća koja prodaju na izvoznom i lokalnom tržištu su u stanju da ostvare ravnotežu između visoke i niske sezone potražnje.
- *Problemi sa infrastrukturom*: Preduzeća su u različitim situacijama. Pristup odgovarajućoj infrastrukturi, kao što je redovno napajanje, odgovarajući pristup putevima za transport kamionima, itd. zavisi od lokacije preduzeća.

3.6.4 Kvalitet i sertifikacija

Izvoz drvenog nameštaja Kosova spada u globalne vrednosti i lance snabdevanja. Oni traže „jednake uslove tržišnog nadmetanja“ kada se bave klijentima u veoma konkurentnom poslovnom okruženju. Važno je da kosovski preduzetnici poštuju međunarodne, a ne domaće klijente. Dugoročno, dobro funkcionalna i međunarodno usklađena infrastruktura kvaliteta (IK) biće od suštinskog značaja za uspešan izvoz preduzeća i ukupni održivi ekonomski rast zemlje. Standardizacija, procena usklađenosti i akreditacija, primenjena tehnologija merenja i nadzor tržišta će postati temeljni zahtevi za sve kosovske industrijske proizvodne kapacitete, uključujući one u sektoru proizvodnje drveta, od sirovine do finalnog proizvoda.

Prema povratnim informacijama dobijenim od preduzeća, *kvalitet* se smatra glavnim kriterijumom za izbor dobavljača i smatra se najvažnijim konkurentnim merilom za izvoz. Opšti sistem upravljanja kvalitetom se ne primenjuje široko u preduzećima, delom zbog nedostatka rukovodioca koji su iskusni u sistemima upravljanja kvalitetom.

Ključni zahtev će biti primena harmonizovanog IK-a koji pokriva sve kriterijume kvaliteta od kupovine do snabdevanja, od snabdevanja do proizvodnje, od proizvodnje do izvoznog ili domaćeg klijenta. Primenjeni standardi trebaju odražavati međunarodnu i klijentsku potražnju, a ne standardne nivoe lokalnog preduzeća (izbor dobavljača sirovina, lokalni dobavljači, proizvodna preduzeća).

Na nacionalnom nivou ne postoje operativne laboratorije za osiguranje kvaliteta drveta koje su neophodne za sertifikaciju proizvoda. Postoji velika potreba za podrškom uspostavljanju kvaliteta i testiranja laboratorijskih kapaciteta. Italijanski CATAS institut za ispitivanje kvaliteta¹¹ mogao bi biti model za pružanje ovih usluga. Institut CATAS je, zajedno sa UPDK-om, sproveo istraživanje o tome kako bi radionica i prostor za testiranje mogli da se primene. Ova vrsta laboratorije bi mogla da obezbedi testove, kao što su fizičko-mehanički pregledi primarnih materijala, provere gotovih proizvoda i drugi testovi.

Pod uslovom da se susedne zemlje suočavaju sa istim problemom, laboratorija na Kosovu može pružiti plaćene usluge preduzećima za proizvodnju drveta u regionu.

3.6.5 Poslovne operacije

3.6.5.1 Praksa kupovine

Pravilo u poslovanju navodi da se „dobitak nalazi u pravoj kupovini“. Cene (troškovi) na nivou kupovine se smatraju glavnim kriterijumima preferencije proizvodnih preduzeća u pogledu dobavljača. Pored izvora dobavljača za uvoz, moguće su i predvidljive varijable (20-25%).

Industrija tek treba analizirati u kojoj se meri ponuda može unaprediti i optimizovati u smislu odnosa troškova i vrednosti, optimizacije kvaliteta, uslova isporuke i plaćanja, razmatranja kvaliteta ili troškova alternativnih izvora inputa itd. (videti tačku 5.3, područje intervencije 5).

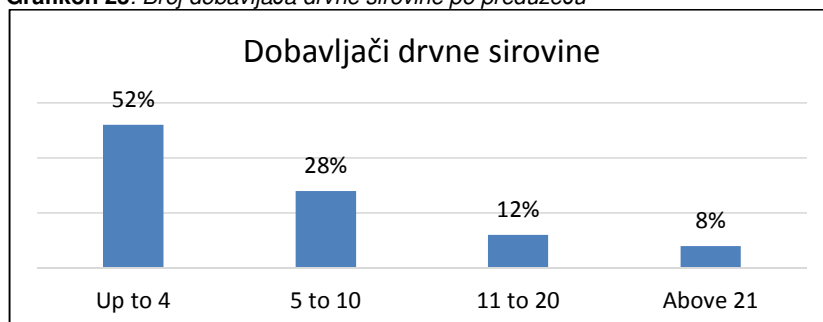
¹¹ CATAS; www.catas.com

Neke opcije kupovine i cene sirovina i pomoćnog materijala su unapred postavljene zbog obaveznih specifikacija klijenata ili tržišta koje kontroliše samo nekoliko dobavljača, kao što su dobavljači iverica. Optimizacija lanca snabdevanja je primarna za poboljšanje koordinacije LV-a.

(32) Ograničenja i preferirani dobavljači

U proseku, proizvođači sarađuju sa osam dobavljača/uvoznika drvene sirovine. Većina njih (52%, n = 25) sarađuje sa do 4 dobavljača/uvoznika (videti grafikon 23). 84% (n = 41) preduzeća pre svega kupuju uvezenu sirovinu od domaćih trgovaca, 6% (n = 3) uglavnom koriste inostrane trgovce, a 24% (n = 12) preduzeća uvozi sirovine. Samo jedno preduzeće uopšte ne uvozi sirovine.

Grafikon 23: Broj dobavljača drvene sirovine po preduzeću



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzeću

Kada je u pitanju pomoćni materijal (uglavnom nedrvni proizvodi), 60% (n = 30) proizvođača redovno kupuje od manje od pet dobavljača/uvoznika i 34% (n = 17) sarađuje sa 5-10 dobavljača slično uvozu sirovina.

U LV- u drvenog nameštaja izgleda da saradnja između proizvođača i dobavljača dobro funkcioniše, jer većina (84%) intervjuisanih proizvođača nabavlja svoje sirovine od lokalnih dobavljača.

Od preduzeća je zatraženo da identifikuju glavna ograničenja koja se odnose na njihove dobavljače. Značajno je da 45% (n = 22) nije imalo nikakvih pritužbi. Sa druge strane, 19% (n = 9) se žalilo na kvalitet isporučenih proizvoda. Nije poznato kako preduzeća i dobavljači definišu zajedničke nedostatke kvaliteta. Pretpostavlja se da deo karakteristika nabavke određuju klijenti na izvoznim tržištima u skladu sa ugovornim aranžmanima. Da bi se utvrdili objektivni standardni kriterijumi kvaliteta koji se mogu ugovorno primeniti, korisno bi bilo postojanje laboratorije za ispitivanje kvaliteta drveta. Ova laboratorija može služiti kao pristupačno, neutralno telo, dostupno svim ugovornim partnerima duž LV-a (takođe videti paragraf 3.6.4).

Ostale oblasti žalbi vezane za dobavljače iz perspektive proizvođača prikazane su na grafikonu 24.

Grafikon 24: Ograničenja vezana za dobavljače, iz perspektive proizvođača



Izvor: Sopstvena kompilacija

zasnovana na prikupljenim podacima o preduzeću

Konačno, od proizvođača je traženo da odrede glavne kriterijume pri izboru svojih dobavljača (1 = najmanje važno, 5 = najvažnije). Utvrđeno je da je nivo kvaliteta isporučenog proizvoda najvažniji kriterijum, pri čemu je rok isporuke najmanje važan kriterijum za donošenje odluka. Kriterijum troškova takođe se smatra važnim.

Tabela 25: Kriterijumi proizvođača za izbor dobavljača

	Kvalitet	Troškovi	Sposobnost	Vreme isporuke
Prosečne stope kriterijuma izbora	4.76	3.71	3.08	3.04

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzeću

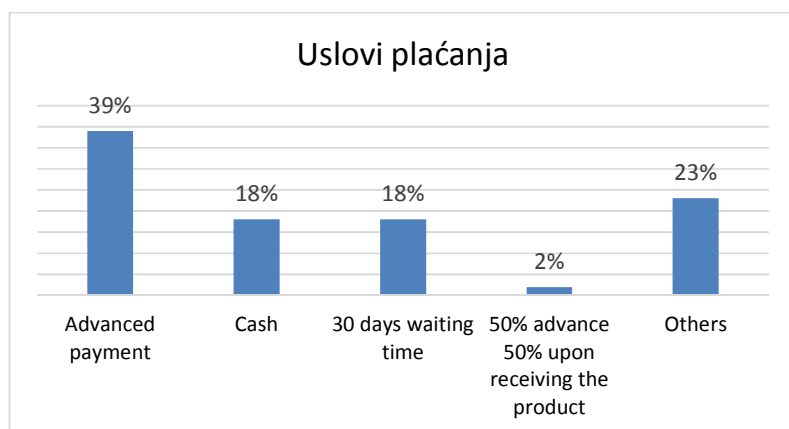
(33) Uslovi plaćanja

Kao što je prikazano u tabeli 26, mnogi poslovi između proizvođača i dobavljača uređeni su *avansnim plaćanjem* (39%, n = 19) i *gotovinom* (18%, n = 9). Prilično je neobičan tako visok procenat avansnih plaćanja. Obe metode plaćanja ukazuju na jednostrani rizik od plaćanja od strane proizvođača. Trebalo bi razmotriti više načina plaćanja za rizik. Trenutna praksa može stvoriti potencijalne probleme sa gotovinskim tokovima za proizvođače.

Sadašnje metode plaćanja takođe ukazuju na određeni stepen nepoverenja između dobavljača i proizvođača. Proizvođači teško rade po standardizovanim komercijalnim pravilima, kao što su Incoterms 2010 (*Međunarodni komercijalni uslovi koje sprovodi Međunarodna privredna komora, Pariz*)¹². Inkorporisanjem Incotermsa u kupoprodajne ugovore proizvođača i dobavljača, prava i odgovornosti su jasno definisani i obavezujući pravni deo kupoprodajnih ili prodajnih ugovora.

Grafikon 26: Uslovi plaćanja dobavljačima

¹² ICC-Međunarodna privredna komora, INCOTERMS 2010; <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljanju podataka preduzeća

3.6.5.2 Sirovine i poreklo

Gotovo sva drvena i nedrvna sirovina i pomoćni materijal se nabavljaju van Kosova. Značajniji udeo uvoze dobavljači inputa, koji se kasnije prodaje proizvođačima.

Deo uvoznih sirovina (tabela 27) dalje obrađuju uvoznici i domaće radionice pre nego što dođe do proizvođača. Kako su preduzeća bila neodlučna da dele senzitivne komercijalne informacije, nije poznato u kojoj meri i na kojoj frekvenciji se sprovodi prerada ili kako se dodaju značajne vrednosti proizvodima u ovom procesu. Obim pročišćavanja proizvoda takođe zavisi od specifikacije proizvoda, povoljnih procesa kupovine i specifikacije narudžbe za finalne proizvode.

Manji deo sirovina uvoze direktno proizvođači.

Tabela 27: Sirovine i njihovo poreklo

Sirovine	Lokalna kupovina	Direktan uvoz	Zemlja porekla
Rezana građa; ploče od punog drveta (4407)	63%	12%	Austrija, Turska, Hrvatska
Furnir – rezani i oljušteni(4408)	61%	8%	Austrija, Turska, Hrvatska
Šperploča i ploče sa usmerenim vlaknima	41%	6%	N/P
Iverica, MDF i HDF	71%	20%	Turska, Nemačka, Italija, Grčka

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzeću

Isti obrazac se vidi i kod intermedijarnih i ne-drvnih sirovina i proizvoda.

Tabela 28: Poreklo intermedijarnih proizvoda

Intermedijarni drveni proizvodi	Lokalna kupovina	Direktan uvoz	Zemlja porekla
Vlakna i elementi za lepljenje (4418)	49%	4%	Austrija
Savijeno i zakrivljeno drvo	45%	2%	N/P
Drvenarija i nogare	49%	4%	N/P
Komponente nameštaja (kuhinja, elementi stolice i radne ploče) (4419)	71%	6%	Austrija, Turska, Italija, Nemačka
Fioke i komponente fioke (4419)	61%	12%	Austrija
Ostalo (navesti)	6%	0%	N/P
Intermedijarni nedrvni proizvodi	Lokalna	Direktan	Zemlja porekla

	kupovina	uvoz	
Železni delovi ormara i nameštaja	65%	12%	Turska, Italija
Boja, farba, završni premaz i lepak	76%	12%	Italija, Turska, Nemačka
Šlajferica i abrazivi	76%	0%	Turska, Nemačka, Švedska
Sistemi osvetljenja	69%	4%	N/P
Ostalo (navedite):	14%	2%	N/P

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljanju podataka preduzeća

Od preduzeća je dalje zatraženo da identifikuju glavna ograničenja vezana za njihov poslovni odnos sa dobavljačima. Značajno je da 45% (n = 22) nije imalo pritužbi, ali se 19% preduzeća (n = 9) žalilo na kvalitet isporučenih proizvoda. Nije poznato kako preduzeća i dobavljači definišu zajedničke nedostatke kvaliteta. Pretpostavka je da deo svojih funkcija određuju klijenti na izvoznim tržištima u skladu sa ugovornim aranžmanima.

Za utvrđivanje objektivnih kriterijuma standarda kvaliteta koji se mogu ugovorno primeniti, bilo bi korisno imati laboratoriju za ispitivanje kvaliteta drveta, koja bi predstavljala neutralan i dostupan izvor za sve ugovorne partnere duž LV-a (videti poglavlje 3.6.4 - Kvalitet).

3.6.5.3 Struktura troškova

Informacije koje preduzeća pružaju u pogledu strukture troškova su indikativne i moraju se tumačiti sa oprezom (videti tabelu 29). Pretpostavka je da samo mali broj preduzeća koristi sistem trenutnog stanja troškova koji jasno diferencira kategorije troškova, kao što su fiksni, promenljivi i mešoviti troškovi.

Za proizvođače koji izvoze drveni nameštaj, ključno je imati jasan dokaz troškova kao osnove za finansijsku analizu u preduzeću. Ova analiza je neophodna da se uspostave alternativne segmentne izvozne cene u određenim tržišnim segmentima, kako bi se donela odluka na kom nivou povećani prihodi na određenom tržištu i segmentima klijenata mogu stvoriti neto prihod.

Sistemi troškova mogu biti hibridni sistemi, procena varijabilnih troškova ili apsorpcije¹³. Varijabilni troškovi izdvajaju samo varijabilne proizvodne troškove za zalihe, dok troškovi apsorpcije izdvajaju varijabilne i fiksne troškove proizvodnje. Varijabilni troškovi obračunavaju marginu doprinosa i mogu uključivati i strukturnu analizu za potrebe odluke o određivanju cena, dok se troškovi apsorpcije zasnivaju na relevantnom bruto dobitku.

Tabela 29: Struktura troškova na nivou proizvođača

Sirovine: 50%	Troškovi sirovine predstavljaju najveći deo ukupnih troškova. Razlozi su: 100% uvoz drveta, zalihe materijala i pomoćnog materijala koje nisu od drveta. Posrednici (dobavljači) kreiraju dodatne troškove transakcija i maržu. Pretpostavljeni niski popusti primenjuju se prilikom kupovine malih količina.
Operativni troškovi, uključujući radnu snagu: 40%	Operativni troškovi uključuju administrativne troškove, rad, komunalne usluge, fiksne troškove i druge. Preduzeća nisu mogla pružiti transparentnije informacije o njihovoj trenutnoj strukturi troškova. Udeo troškova rada prikazuje se u proseku od 18% od srednjih preduzeća sa većom CNC mašinskom opremom, a preko 22% proizvođači malih i mikro dimenzija.
Troškovi transporta zaliha i	Procena troškova transporta je teška, jer nije poznato u kojoj meri se ugovori dobavljača i izvoznika zasnivaju na komercijalnim standardima, kao

¹³Accounting Explained, 2018; <https://accountingexplained.com/managerial/cost-systems/>

spremnje robe: 10%	što su Incoterms, što bi jasno odredilo raspodelu troškova u pogledu transporta, prenosa rizika i osiguranja prevoza, poreza i carina ¹⁴
------------------------------	---

Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu podataka prikupljenih od preduzeća

Na osnovu pomenutih indikacija, ne mogu se dati preporuke za optimizaciju troškova ili sektorski tipična procena troškova. Ovo je delom rezultat nedostatka pouzdano dokazanih troškova i tipičnih prosečnih merila podsektora na Kosovu. Dalja analiza struktura troškova uz LV drvenog nameštaja će biti korisna u sklopu projekta nadogradnje LV-a prilikom pregleda alternativnih scenarija poslovnog modela u poslovima između uvoznika, dobavljača, proizvođača, transportnih preduzeća i pružaoca usluga. Optimizacija troškova/koristi jedan je od primarnih kriterijuma.

Izgleda da su troškovi rada (24%) visoki, imajući u vidu iskazane prosečne mesečne plate od 346 evra u preduzećima za proizvodnju drvenog nameštaja (u rasponu od niže od 244 do maksimalno 578 evra). Jedan od razloga za visoke troškove rada je niska produktivnost rada i posledice neobučenih ili nedovoljno obučanih operatera, nedostatak upravljanja proizvodnim procesom sa verovatnoćom regularnih vremena u proizvodnji.

3.6.5.4 Investicije i finansiranje

Visok nivo pokrivenosti kapitala je suštinski faktor u korporativnoj strategiji finansiranja, a bankarski krediti su važan element za investicije. Prema povratnim informacijama preduzeća, oko 55% finansijskih zahteva za korporativne investicije pokrivaju bankarski krediti; privatne štednje vlasnika i zadržane zarade obezbeđuju 53% finansijskih zahteva. (Napomena: ukupan iznos je više od 100%, jer intervjuisana preduzeća mogu odabrati više od jedne opcije).

Neka preduzeća su prijavila snažnu sezonsku fluktuaciju u svom izvoznom poslovanju, a ograničene su šanse da istu ublaže povećavanjem svog lokalnog poslovanja u kratkoročnom periodu. Od suštinskog je značaja da imaju dovoljno kapitala da obezbede kratkoročno finansiranje promenljivih troškova poslovanja i da zadrže veliku fleksibilnost za finansiranje investicija i projekata ukoliko se kreditna linija banaka iscrpi.

Iako je finansiranje banaka i dalje od ključnog značaja za male i srednje proizvođače Kosova, postoji zabrinutost da će kreditna ograničenja biti ograničavajući faktor za manje proizvođače sa manjom kolateralnom sigurnošću. U zemljama OECD-a, takođe i u ekonomijama u razvoju, MSP-ovi sve više koriste finansiranje zasnovano na aktivima. Potrebu za obrtnim kapitalom, finansiranjem izvoza i internim investicijama manjeg obima preduzeća obično pokrivaju ovim izvorom finansiranja. Kroz finansiranje zasnovano na aktivima, preduzećima je omogućeno da dobiju sredstva na osnovu vrednosti aktive, potraživanja, inventara, mašina i nekretnina, u zavisnosti od njihove vlastite kreditne sposobnosti¹⁵.

(34) Raspodela investicija

Prema podacima intervjuisanih preduzeća, većina investicija se dodeljuje u pogledu proširenja tehnologije i proizvodnje. Tehnološke investicije u nove mašine dovode do toga da proizvođači drvenog nameštaja na Kosovu budu tehnički uporedivi sa globalnim proizvođačima. Ovo stvara pritisak kosovskim proizvođačima da povećaju svoju troškovnu efikasnost kako bi mogli da se takmiče na međunarodnom nivou.

Tabela 30 pokazuje investicije proizvođača nameštaja u 2016. godini. Među 40 ispitanika koji su investirali 2016. godine, više od polovine (58%, n = 23) je investiralo u novu tehnologiju i 50% (n = 20) u razvoj novih proizvoda.

¹⁴ ICC, 2018; <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>

¹⁵ OECD, 2015; Novi pristupi finansiranju MSP-ova i preduzetništva: Širenje raspona instrumenata

Skoro polovina ispitanika, u proseku 13% je investiralo u marketing i komunikaciju sa klijentima.

Na kraju, 25% ispitanih preduzeća je investiralo oko 95% u druga i neobjavljena polja, što je prilično veliki broj. Manje od 50% investiralo je 13% u marketing i promociju. Kosovski proizvođači mogu verovatno očekivati eksponencijalno povećanje povraćaja na investiciju kada su marketinške aktivnosti u toku i kada su sprovedene. Treba napomenuti da su kosovske indikacije na investicije u procentu ukupnih investicija godišnje, a ne međunarodno priznatog utvrđivanja procenta investicija na osnovu godišnjih prihoda. Širenje izvoza u početku zahteva dodatne investicije.

Studija istraživanja Gartner (2015) je razmatrala prakse marketinških troškova preduzeća. U zavisnosti od veličine i fokusa preduzeća, tržišni budžeti se kreću od 10% do više od 20% prihoda¹⁶. Preduzeća povezana sa uslugom imaju budžet čak do 50% od svog prihoda za marketinške aktivnosti.

3.6.5.5 Poslovne veze

Operateri u lancu vrednosti povezuju se jedni sa drugima, horizontalno sa sličnim preduzećima u istoj fazi LV-a, i vertikalno između dobavljača i kupaca u različitim fazama. Ovo se često postiže članstvom u udruženje prerađivača drveta ili drugim potencijalnim zadrugama i entitetima, za potrebe centralne nabavke ili drugih zajedničkih ciljeva za optimizaciju LV-a drvenog nameštaja.

Pružanje usluga i podugovaranje su prema definiciji i poslovne veze, ali se razlikuju od vertikalnih poslovnih veza jer ne postaju vlasnici drvnih proizvoda koji definišu ovaj specifični LV.

Preduzećima je postavljano pitanje višestrukog izbora odgovora u kojoj meri oni rade zajedno sa drugim preduzećima i pružiocima usluga na nivou snabdevanja, proizvodnje i marketinga. Većina indikacija odnosi se na veze vezano za usluge posredovanja u vezi sa trgovanjem (80%) i transport/logistiku (33%). Imajte na umu da je ukupno više od 100%, jer preduzeća mogu odabrati više od jedne opcije.

Type of cooperation	(%)
Trade intermediary services	55%
Transport / Logistics	35%
Co-production for larger sales lots	22%
Franchise	20%
Subcontracting	20%
Outsourcing activities	6%

Tabela 30: Veze i saradnja preduzeća

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzeću

3.6.5.6 Članstvo u udruženjima

Od intervjuisanih preduzeća, 80% (n = 39) su članovi u najmanje jednom od poslovnih udruženja. Većina njih je deo UPDK-a (51%, n = 25) ili Privredne komore Kosova (16%, n = 8). U mnogim slučajevima preduzeća su članovi oba, a neki su uključeni u druga lokalna ili regionalna poslovna udruženja. Većina preduzeća (56%, n = 27) su zadovoljni uslugama (podrška za učešće na sajmovima, opšte informacije o industriji i radionice/obuka). Međutim, 44% (n = 22) izjavilo je da nisu primetili nikakvu korist od toga što su članovi ovih poslovnih udruženja. U većini slučajeva, to su manja preduzeća koja ne vide koristi od svog članstva u udruženjima.

3.6.5.7 Izvozni marketing

¹⁶ Gartner, 2015; Anketa CMO-a o potrošnji

Što se tiče izvoznog marketinga preduzeća, proizvođači su bili anketirani o svojim kupcima i izvoznim tržištima.

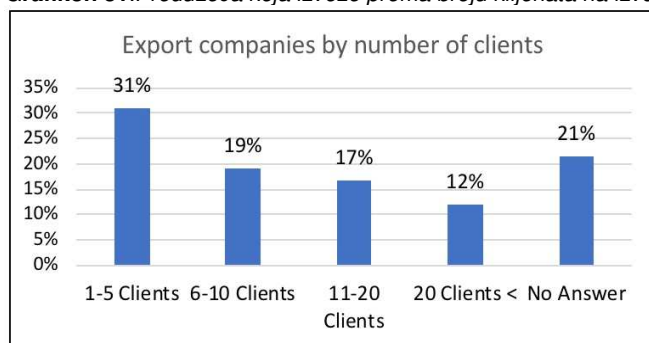
Dalja analiza otkrila je zanimljive detalje vezane za analizu klijenta ¹⁷ o riziku uzrokovanom povlačenjem samo nekoliko klijenata u odnosu na ukupnu izvoznu prodaju i promet (primer Švajcarska). Za utvrđivanje ključnih računa i definisanje ključne marketinške komunikacije, podaci o profitnim maržama prema grupama klijenata A, B ili C nisu bili dostupni od strane ispitanika.

(35) Distribucija klijenta

Grafikon 31 pokazuje da 31% (n = 15) intervjuisanih izvoznika drvenog nameštaja prodaje samo 1-5 klijentima, a samo 12% (n = 6) preduzeća koja izvoze isporučuju svoje proizvode za više od 20 klijenata. Iako su prodajni i troškovi marketinga već i sa povećanim brojem klijenata, zavisnost preduzeća od nekoliko korisnika je veoma rizična.

Ključni računi su važni ako rezultiraju bližim vezama između izvoznika i kupca, sa boljim zadržavanjem kupca i potencijalom za generisanje većih i kontinuiranih naloga. Balansirana segmentacija kupca je od ključnog značaja za ograničavanje rizika i bolju ravnotežu korišćenja na nivou proizvodnje.

Grafikon 31: Preduzeća koja izvoze prema broju klijenata na izvoznom tržištu



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na

prikupljenim podacima o preduzeću

Grafikon 32 prikazuje primer segmentacije kupaca na švajcarskom tržištu, potvrđujući gore pomenutu tendenciju na neuravnoteženost u segmentaciji švajcarskog tržišta. Gornji levi kvadrat matrice otkriva da 9 preduzeća prodaju između 60% i 100% njihovog ukupnog izvoza samo 5 klijentima.

¹⁷ Cleverism.com, 2018; <https://www.cleverism.com/complete-guide-abc-analysis-customer-segmentation-inventory/>

Grafikon 32: Preduzeća koja izvoze u Švajcarsku, po broju klijenata i udelu u ukupnom izvozu preduzeća



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzeću

(36) Istraživanje i sticanje klijenata

Istraživanje klijenata ukazalo je da se u Švajcarskoj i Nemačkoj, u dve zemlje sa najvećom jedinstvenom kosovskom dijasporom u evropskim zemljama (Nemačka je dom za oko 100.000 članova kosovske dijaspor, a Švajcarska ima oko 150.000)¹⁸. Prema rejtingu preduzeća (grafikon 34), članovi kosovskih porodica i druge lične veze sa kosovskom dijasporom imaju značajnu ulogu u novim pretraživanjima klijenata i tržišnom umrežavanju.

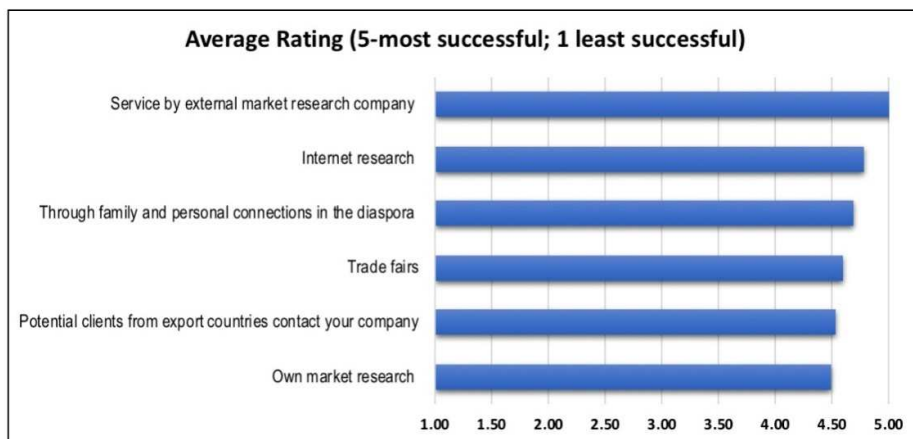
Međutim, sticanje novih klijenata na drugim evropskim izvoznim tržištima zahteva dodatne napore. To zahteva sprovođenje koncizne marketinške strategije izvoza koja ima za cilj lokalizaciju pravog segmenta klijenta i odabir najefikasnije strategije distribucije za svaku situaciju izvoznika (veličina narudžbine, osnovni proizvodi, tržišna strategija, željeni segment cena itd.).

Grafikon 33 pokazuje mišljenje anketiranih preduzeća u pogledu njihovih najpoželjnijih načina za pronalaženje novih klijenata:

- Usluge analize nabavke na tržištu od strane eksterne istraživačka preduzeća smatraju se najuspešnijim načinom pronalaženja novih klijenata. To može biti slučaj da neka od većih preduzeća zadržavaju takve usluge plaćanja, međutim, visoki troškovi za pregled i analizu tržišta po nalogu otežavaju malim proizvođačima koji izvoze da pristupe ovim uslugama.
- Pretraživanje na internetu smatra se drugim najkorisnijim metodom za pregled i istraživanje potencijalnih tržišta, segmenta klijenata i merila glavnih konkurenata. Pretraživanje na internetu pomaže u pronalaženju opštih informacija o veličini tržišta, primenjenim pravilima i propisima i tipičnim kanalima distribucije na tržištu nameštaja.
- Sajmovi se takođe smatraju korisnim načinom za uočavanje tržišnih trendova, upoređivanje karakteristika proizvoda sa tržišnom potražnjom i praćenje prezentacija sajmova konkurenata. Ako su dobro pripremljeni, učešće na sajmovima može biti koristan izvor uspostavljanja kontakata sa klijentima i razumevanja potrebnih standarda uspešnog izvoza.
- Sprovođenje sopstvenog istraživanja tržišta preduzeća ocenjuju kao najmanje uspešnim načinom pronalaženja novih klijenata. Ako su zaposleni od strane preduzeća, profesionalni rukovodioci za marketing će imati aktivnu ulogu u dizajniranju i sprovođenju marketinških strategija i kombinovanju najboljih opcija za istraživanje tržišta i sticanje novih klijenata.

¹⁸Website Kosovo 2.0, 2017; <http://kosovotwopointzero.com/en/kosovo-diaspora-dreams-political-change/>

Grafikon 33: Ocenjivanje najuspešnijih i najmanje uspešnih metoda za identifikaciju novih klijenata i izvoznog tržišta



Izvor: Sopstvena kompilacija prikupljenih podataka na nivou preduzeća

(37) Promet od izvoza od strane preduzeća

U 2017. godini, 20% ukupne prodaje podsektora je izvoz drvenog nameštaja. Ovo predstavlja porast od 43% u odnosu na brojke iz 2015. godine (sa 14% na 20%). Izvozna prodaja iz samo tri preduzeća premašila je 60% ukupne prodaje.

Ispitana su 49 preduzeća o njihovom povećanju ukupnog prometa od 2016. do 2017. godine (videti tabelu 34). Iako je promet jedan od merila koji se koristi za definisanje rasta, informacije o profitnoj marži koja je povezana sa povećanim prometom kao odraz realizovanih tržišnih cena nisu dostupne.

Odgovori preduzeća razlikuju se u zavisnosti od veličine preduzeća (mikro, 0-9 zaposlenih, mala, 10-50 zaposlenih, srednja, 50-250 zaposlenih).

Posebno je zapaženo da su samo mikro i mala preduzeća (n = 3) primetila rast prometa za više od 40%, a najveći rast prodaje koji su prijavila 22 preduzeća iznosi 11-20%, sa glavnim naglaskom na mala preduzeća. Još jedna indikacija je da su i neka mikro preduzeća takođe uspešna u izvozu malih razmera.

Tabela 34: Povećanje prometa izvoznika (2016-2017) in %

		Increase of turnover by exporters (2016-2017)				Total
		0%	1%-10%	11%-20%	More than 40%	
Company size	Micro (0-9 employees)	4	1	6	1	12
	Small (10-50 employees)	6	9	12	2	29
	Medium (50-250 employees)	0	4	4	0	8
	Total	10	14	22	3	49

Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzeću

3.6.6 Konkurentna merila

Preduzeća su dobila spisak potencijalnih referentnih merila za koja se smatra da su najvažnija za uspeh izvoza nameštaja. Procena preduzeća odražava zdrav stepen realizma u pogledu zahteva koje treba da ispune.

Iako referentna merila prikazana u tabeli 30 verovatno odgovaraju stvarnoj potražnji i povratnim informacijama na izvoznim tržištima, potrebno je dalje analizirati u kojoj meri preduzeća mogu ispuniti zahteve stvarnog tržišta. Ovaj poseban aspekt nije u okviru ove studije analize LV-a.

Preporučljivo je da programi unapređenja i obuke preduzeća na Kosovu koje finansiraju donatori ne treba samo da definišu plan i program za njihovu obuku, već i da pružaju intervencije stručnih saveta na osnovu procene potreba na nivou preduzeća. Moraju ih uporediti sa postojećom i dokazanom potražnjom kupaca i tržišta u segmentima specifičnog izvoznog tržišta.

Tabela 35: Konkurentna merila za uspešan izvoz

Main Competitive Benchmarks	Average Rating: 5 - most important; 1 - least important)
Quality	4.6
Innovative design	4.2
Delivery time	4.2
Punctuality	3.9
Price	3.8
Transport costs	3.6
Flexible larger orders	3.5
Small lots with quick delivery	3.4
Specific raw material	3.3
Easiness to export from Kosovo	3.1
Packaging	2.9

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzeću

Prilikom upoređivanja konkurentnih merila u odnosu na sposobnosti preduzeća za usklađivanjem, pogodno je proceniti produktivnost preduzeća, troškovnu efikasnost i učinak. Ovo treba dopuniti procenom sposobnosti izvoznog preduzeća da se prilagodi složenim i specifičnim zahtevima klijenta izvoza, kao što je primena novih sirovina, proizvodnja malih količina u kratkom roku isporuke, brza transakcija dizajna novih proizvoda i kompetentan i brz odgovor na zahteve klijenata.

Upoređivanjem konkurentnih merila koja se zahtevaju na tržištu, preduzeća će morati da izgrade svoju specifičnu vrednost propozicija za svoja definisana ciljna tržišta i segmente klijenata. Ovaj proces je često složen i zahteva spoljnu moderaciju i mentorstvo. Koristan instrument koji se može primeniti je Platno poslovnog modela i Platno vrednosti propozicija¹⁹ (vrednost mapiranja nasuprot profila kupca i definicija vrednosti propozicija za ključne kupce i/ili tržišne segmente). Elementi koji se razmatraju u ovom modelu su zadržavanje klijenta, transakcijski ili ponovljeni prihodi, zarade u poređenju sa potrošnjom, struktura troškova preduzeća u poređenju sa poznatim konkurentima, stvaranje vrednosti po sopstvenom poslovanju ili spoljašnjim stranama, rast poslovanja i skalabilnost, kao i konkurentna snaga.

U nastavku su dati primeri osnovnih prednosti u zemljama izvoznicama, postavljajući osnove za definisanje specifičnog preduzeća ili vrednosti propozicija tipične za zemlju. Preduzeća imaju koristi od specifičnih prednosti zemalja. Primeri uključuju:

¹⁹Strategyzer.com, <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

- **Indonezija** → Prednosti za Indoneziju su licence koje potvrđuju izbegavanje nezakonite seče (dozvole koje odobrava EU Uredba o sprovođenju zakona o šumama, upravljanju i trgovini (FLEGT)²⁰.
- **Rumunija** → Prednosti u Rumuniji su sirovine i pomoćni materijali u zemlji. Preko 90% drvene sirovine i oko 55% pomoćnih materijala je dostupno u Rumuniji ²¹, podržavajući isplativu proizvodnju sa vrednošću stvorenom na nacionalnom nivou.
- **Vijetnam** → Prednosti Vijetnama uključuju sporazum o slobodnoj trgovini sa EU. Sveobuhvatne koristi od sporazuma o slobodnoj trgovini sa EU olakšavaju pristup zemljama EU (preduslov: usklađenost sa obaveznim netarifnim zahtevima)²².

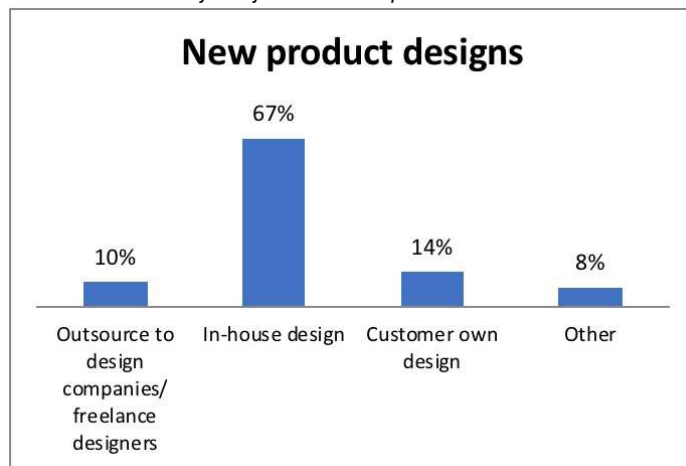
3.6.7 Dizajn

Pored cene i kvaliteta, dizajn je jedan od najvažnijih elemenata za uspeh na izvoznom tržištu. Iako se takmičenja u oblasti dizajna održavaju u maloj meri među studentima Univerziteta u Uroševcu, gde studenti razvijaju individualno dizajnirane proizvode, a pojedini proizvođači imaju uspeh sa ovim dizajnom na tržištima, ukupni sektor izvoza nameštaja na Kosovu nema svoj sopstveni imidž u pogledu dizajna.

Od anketiranih preduzeća, 67% (n = 33) razvija svoj in-house dizajn (grafikon 36). Ovo ne navodi od kojih izvora potiču dizajnerske ideje. Verovatno je da veliki deo in-house dizajna predstavlja kopije iz različitih izvora sa manjim modifikacijama. Dizajneri su takođe potrebni za prevođenje dizajna u proizvodne narudžbine i definisanje specifikacija za kupovinu.

Samo 14% (n = 7) preduzeća primenjuje obavezne dizajne klijenata, gde klijenti izvoza donose sopstvene projekte dizajna (npr. opremanje hotela, kuhinja, itd.), često sa ekskluzivnim aranžmanima koji zabranjuju prodaju istih dizajna drugim klijentima.

Grafikon 36: Razvoj dizajna od strane preduzeća



Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu prikupljenih podataka o preduzeću

3.6.8 Glavne barijere koje otežavaju izvoz

²⁰ The Jakarta Post, 2013

²¹ Rumunija, Revista Economica 65:4, 2017

²² Svetski trgovinski institut, radni dokument 05/2015

Preduzeća su pružila input o unutrašnjim i spoljnim barijerama koje otežavaju razvoj njihovog izvoza (Aneks 05 prikazuje sve navedene barijere). Većina spoljnih i unutrašnjih barijera navedena je u poglavlju 5.3 - aktivnosti poboljšanja.

Pet najkritičnijih spoljnih barijera koje su utvrdila anketirana preduzeća su:

- Teškoće osoblja da putuje u zemlje EU (4.35)
- Nedostatak radne snage sa specifičnim veštinama u okviru sektora (3.80)
- Percepcija proizvoda sa oznakom „proizvedeno na Kosovu“ (3.29)
- Zahtevi standarda sertifikacije/kvaliteta (3.20)
- Teškoće u pogledu dobijanja sredstava za izvoz (3.04)

Napomena: (1 = ne postoji barijera; 5 = velika barijera)

Sa druge strane, pet najkritičnijih unutrašnjih barijera su:

- Nedostatak osoblja sa znanjem i iskustvom u izvozu (3.80)
- Teškoće u pronalaženju klijenata i distributera u inostranstvu (3.80)
- Nedostatak moderne tehnologije (3.39)
- Veštine zaposlenih radnika (3.27)
- Nedostatak finansija za inovacije (3.14)

U izveštaju „Sektorski profil industrije za preradu drveta“ (2014), koji je objavilo Ministarstvo trgovine i industrije, preduzećima za izvoz drvenog nameštaja postavljeno je pitanje za koje barijere smatraju da imaju značajan uticaj na izvoz. Tabela 37 odražava indikacije preduzeća iz 2014. godine, a mišljenja anketiranih preduzeća iz 2017. se upoređuju i tumače. Poređenje ukazuje na specifičan trend i predlaže i napredak i stagnaciju. Priroda prijavljenih barijera i zabrinutosti u 2017. godini ukazuje na tipične aspekte rastućeg podsektora.

Prilikom procene različitih naznačenih barijera od 2014. godine, potrebno je obratiti pažnju na četiri ključne tačke:

- Osoblje i nedostatak kvalifikovane radne snage, rukovodstvene veštine
- Marketing (sloboda putovanja, sticanje klijenata, „proizvedeno na Kosovu“)
- Sertifikacija i kvalitet proizvoda
- Pristup finansijama i inovacijama

Tabela 37: Unutrašnje barijere za razvoj izvoza

Prvih pet glavnih barijera za izvoz (1 = najviši prioritet)			
Br.	Barijere za izvoz 2014.	Barijere za izvoz 2017. (unutrašnja barijera)	Barijere za izvoz 2017. (spoljna barijera)
1	Ne znam	Nedostatak iskusnog osoblja sa znanjem u oblasti izvoza	Teškoće osoblja da putuje u EU/viza
2	Ostalo: viza, carinske dažbine, odnosi sa Srbijom	Teškoće u pronalaženju klijenata i distributera na izvoznim tržištima	Nedostatak radne snage sa specifičnim veštinama u okviru sektora
3	Troškovi transporta	Nedostatak moderne tehnologije	Percepcija „proizvedeno na Kosovu“
4	Carinske procedure	Kvalifikovana radna snaga	Sertifikacija, zahtevi standarda kvaliteta
5	Teškoće uspostavljanja veza sa kupcima	Nedostatak finansija za inovacije	Poteškoće u dobijanju sredstava za izvoz

Izvor: sopstvena kompilacija iz istraživanja podataka

2018. u odnosu na 2014. godinu:

Nove zabrinutosti:  ; Nastavak iste situacije:  Nije više prioritet: 

3.6.9 Inovacije

Od 49 ispitanika, 47 preduzeća se bave inovativnim praksama. Najinovativnije prakse koje su navela preduzeća su povezane sa: razvojem novih proizvoda (24%), inovativnim proizvodima (8%), sprovođenjem alternativnih marketinških metoda (16%) i razvojem novih karakteristika za postojeće proizvode (12%). Ostale su bile vezane za cene, kvalitet, napredne tehnologije i kanale distribucije.

Što se tiče globalnog koncepta upravljanja inovacijama, u preduzećima postoji tri vrste inovacija:

- inovacije proizvoda
- inovacije procesa
- inovacije u oblasti poslovnog modela

Sva anketirana preduzeća navela su samo inovacije proizvoda ili marketinga. U stvarnosti, inovacije procesa imaju najmanji rizik i često su pokretači povećanja prihoda.

Inovacije procesa u kosovskim preduzećima za nameštaj trebalo bi da podrže stručnjaci MSP-a za upravljanje procesom. Tipična polja zabrinutosti su procesi promene u snabdevanju i isporuci, metode koje se koriste za računovodstvo i uvođenje procesa upravljanja i obračuna troškova, promene opreme, alata ili softvera. Proces inovacija u poslovnom modelu ima za cilj poboljšanje konkurentskih prednosti, bolje veze uz LV i donošenje odluke o troškovima.

3.7 Opis makro i srednjeg i makro nivoa aktera LV-a

Slika 39 prikazuje ukupnu strukturu političkog okvira makro i srednjeg i makro nivoa aktera koji su direktno ili indirektno uključeni u pružanje usluga podrške i uspostavljanju boljeg okruženja.

Ukupna mapa izgleda dobro integrisana, sa svim utvrđenim ključnim pokretačima LV-a (makro) i podržavaocima LV-a (makro i srednji nivo i usluge). Međutim, i dalje postoje neki izazovi u pogledu pružanja usluga od strane ekonomski održivih pružalaca usluga UPR-a, naročito dizajna ukupnog pogodnog poslovnog okruženja, zakonodavnog okvira i sistematske inspekcije u različitim sferama uticaja koji utiču na poslovanje i učinak izvoza.

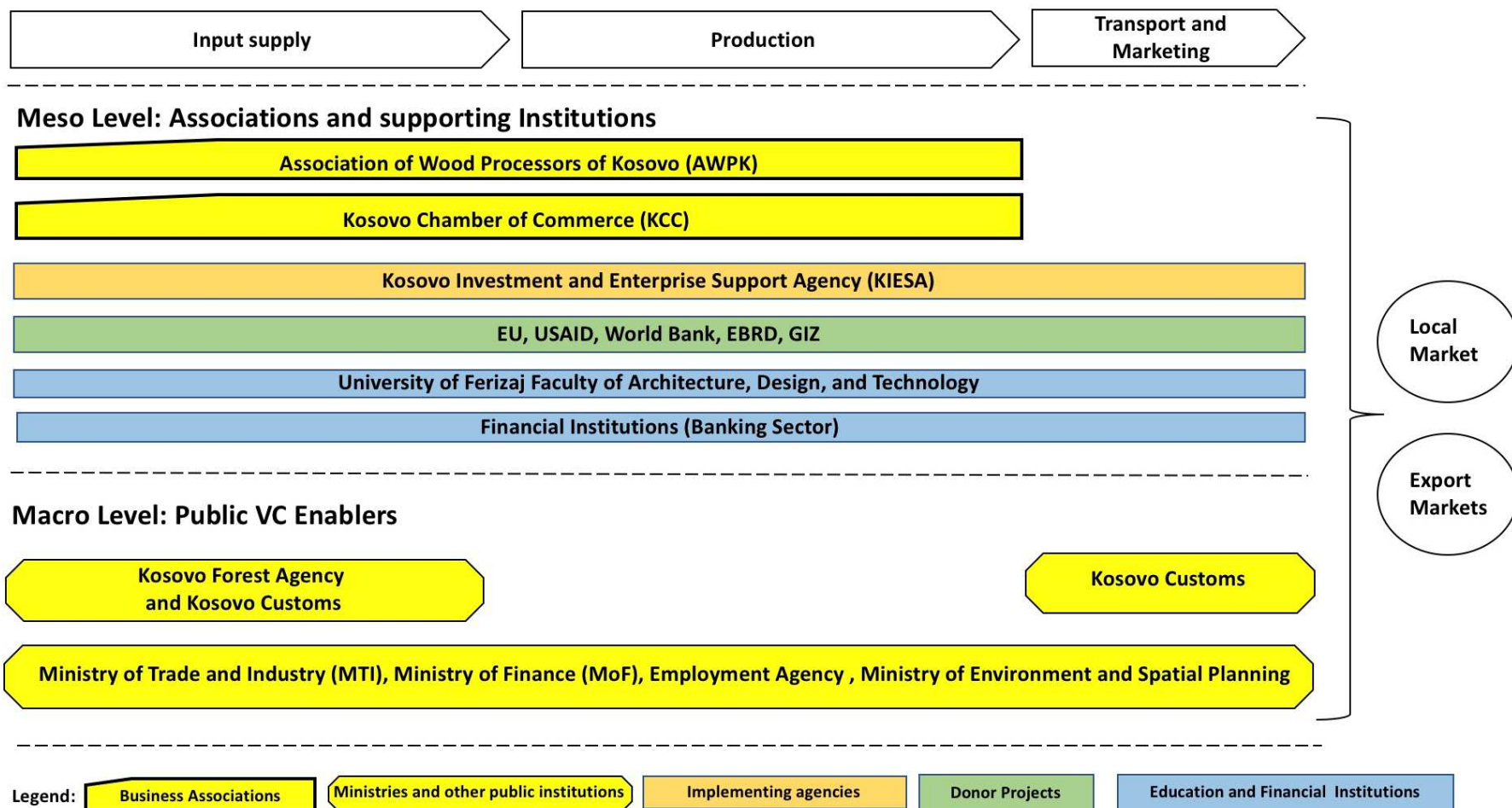
Neki od izazova su:

- Stvaranje ekonomski održivih pružaoca usluga UPR-a na funkcionalnom tržištu UPR-a koji zahteva podršku za uspostavljanje održivog UPR-a za tržišni sistem. Zbog toga što je samo mali broj preduzeća (ukupna industrija i sektor drvne industrije) spreman za plaćanje UPR-a, tržište UPR-a je slabo razvijeno.
- Zbog ograničenog finansiranja, UPDK nije u mogućnosti da pruži veću podršku svojim članovima. Osim toga, interesi manjih preduzeća su, prilično često, nedovoljno zastupljeni.
- Budžetska ograničenja ograničavaju kapacitet KIESA-e kako bi efikasno i sveobuhvatno primenila specifične programe podrške sektoru koji su dizajnirani za podsektor drvenog nameštaja (npr. informacije o sertifikatu, informacije o tržištu).
- Sve postojeće donatorske intervencije za drvnu industriju (uključujući građevinski materijal) nisu u potpunosti razmatrale LV (sa svim holističkim aspektima). Umesto toga, donatorske intervencije su fokusirane na pojedinačne aktere. Osim toga, donatorska

koordinacija i efikasna odgovornost Vlade u koordinaciji inputa donatora predstavljaju problem.

- Obezbeđivanjem granta većim preduzećima, donatorska zajednica narušava tržište i minimizira šanse manjim preduzećima za dobijanje grantu.
- Iako postoje relevantne obrazovne institucije, one u velikoj meri ne pružaju programe koji osposobljavaju učenike veštinama koje odgovaraju potrebama tržišta.
- Pored izdavanja kredita, finansijske institucije ne obezbeđuju investicione fondove ili rizični kapital.
- Agencija za šume Kosova nema nikakvu odgovornost nad nacionalnim šumama koje potencijalno mogu biti izvori industrijskog drveta za podsektor drvenog nameštaja. Šume na Kosovu obično se karakterišu slabim upravljanjem, ilegalnom sečom i drugim neformalnim praksama. Pored toga, agencija i dalje ne izdaje sertifikat FSC-a za upravljanje šumama.
- Kao rezultat slabih kontrolnih mehanizama, postoje indikacije da Carina Kosova ne registruje sve izvoze i uvoze koji se odvijaju u podsektoru drvenog nameštaja, čime se stvara nepotpun uvid u trgovinske tokove.
- Uprkos potpuno unapređenom pravnom okviru, ne postoje efikasni mehanizmi koji će osigurati sistematsko sprovođenje i doslednu inspekciju.
- Sprovođenje zakonodavstva o usklađenosti životne sredine na nivou snabdevanja i proizvodnje, kao što je nezakonita seča na Kosovu, ugradnja i održavanje vazdušnih filtera koji se koriste za zadržavanje fine prašine u procesima proizvodnje, kontrola zagađenja vazduha u grejačima i sagorevanju drveta, je ograničeno.

Slika 38: Podmapa makro i srednjeg i makro nivoa aktera LV-a



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na istraživanju podataka

3.7.1 Poslovno okruženje drvnog sektora

Prema najnovijem Doing Business izveštaju, Kosovo je među prvih deset zemalja širom sveta sa najznačajnijim poboljšanjem u pogledu reformi poslovanja. Ovo se može primeniti na podsektor drvenog nameštaja. Trenutno Kosovo se nalazi na 40. mestu od 190 ekonomija po lakoći poslovanja, 20 mesta više u odnosu na prethodnu godinu.²³ Među različitim regulatornim aspektima, najbolje se bavi pokretanjem poslovanja i dobijanjem kredita, dok se bori za trgovinu preko granica i zaštitu manjinskih investitora. Treba napomenuti da, ako ove regulatorne reforme nisu adekvatno i konzistentno sprovedene, može se ostvariti samo ograničen uticaj na povećanje produktivnosti na nivou preduzeća i kroz investicije.

Nedavno je uveden novi fiskalni paket (2.0). Sadrži 22 mere koje nameravaju da promovišu investicije na Kosovu dodeljivanjem podsticaja (npr. bez poreza na uvoz sirovina) za proizvođače i sektore koji pokazuju potencijal rasta²⁴. Doing Business izveštaj meri uglavnom regulatorni okvir i institucionalnu strukturu koje nije neophodno pretvoriti u povoljne uslove poslovanja.

Nezavisno od regulatornih poboljšanja, poslovanje na Kosovu karakteriše politička nestabilnost, ograničena regionalna i globalna ekonomska integracija, endemična korupcija, nepouzdanost snabdevanje električnom energijom, velika neformalna ekonomija i visoki nivoi utaje poreza, slaba vladavina prava i nedovoljna primena ugovora. Svi ovi aspekti imaju negativan uticaj na kosovski industrijski razvoj i izvozu konkurentnost, uključujući sektor drvnog građevinskog materijala.

3.7.2 Makro i srednji nivo aktera i institucije

3.7.2.1 Obrazovanje:

(38) Univerzitet i druge institucije za stručnu obuku

Kosovo ima šest javnih univerziteta i nekoliko privatnih fakulteta, koji pretežno pružaju programe društvenih nauka (uglavnom ekonomski i pravni programi). Pored toga postoji oko 89 stručnih škola različitih tehničkih oblasti koje trenutno imaju oko 45.000 učenika.

(39) Fakultet za arhitekturu, dizajn i tehnologiju

Fakultet za arhitekturu, dizajn i tehnologiju drveta na Univerzitetu primenjenih nauka u Uroševcu je jedina institucija visokog obrazovanja koja pruža programe koji se fokusiraju na preradu drveta. Pored ove institucije postoje i tri Regionalna stručna centra (srednje škole) - koja nude kurseve za preradu drveta u oblasti stolarstva, šumarstva i dizajna.

U podsektoru drvenog nameštaja, ograničena je saradnja između obrazovnih institucija i postojećih preduzeća. Ovo dovodi do značajnih neusklađenosti veština koje negativno utiču na zapošljavanje tražilaca posla i ograničava pristup preduzećima kvalifikovanoj radnoj snazi. Prema Ministarstvu obrazovanja, preduzeća često nerado razvijaju dublje veze sa školama, jer sumnjaju u kvalitet učenika. Regionalni saveti u zemlji su osmišljeni da poboljšaju interese privatnih industrijskih sektora i sadržaj SOO-a u sektoru javnog obrazovanja. Preduzeća se žale na kvalitet specifičnih tehničkih znanja diplomiranih studenata. Pored potrebnih specijalizovanih tehničkih veština, preduzeća su komentarisala nedostatak komunikacije i mekih veština kod studenata. Drugi komentar se odnosio na nedostatak međunarodno priznatog sertifikata kurseva SOO-a, uključujući u drvnom sektoru i sektoru drvenog nameštaja.

²³Svetska banka 2018. Doing Business izveštaj

²⁴Ministarstvo finansija 2018. Fiskalni paket 2.0

3.7.2.2 Poslovne organizacije

(40) Udruženje prerađivača drveta na Kosovu (UPDK)

Uloga UPDK-a je povezivanje svih preduzeća u drvnj industriji, zagovaranje njihovog interesa, obezbeđivanje pristupa informacijama u vezi sa tržištima i stručnošću sektora, i pomaže im da se prošire na lokalnom i međunarodnom tržištu. Trenutno, sve aktivnosti UPDK-a su u potpunosti donatorske i zavise od spoljnog finansiranja. Jedan od glavnih ciljeva UPDK-a je da služi kao čvor između donatorske zajednice i preduzeća za prerađu drveta.

Sadašnje osnovne usluge članstva su:

- Zagovaranje: Zagovaranje interesa drvnog sektora (uključujući materijal za nameštaj i građevinu) u nacionalnoj vladi i donatorskoj zajednici. Napori za zagovaranje se preduzimaju u čitavom sektoru, uključujući za manje proizvođače nameštaja koji nisu članovi. UPDK je takođe povezan sa Evropskom Federacijom proizvođača nameštaja (UEA) u Briselu, ali ne kao formalni član. Ovo je rezultat članarine UEA-a koje su visoke u poređenju sa godišnjim budžetom UPDK -a od oko 20.000 € (u proseku 200 evra godišnja naknada po članu koji plaća). Povezivanje sa UEA-om je važno za poboljšanje reputacije zemlje kao proizvođača nameštaja na nacionalnom i međunarodnom nivou, kao i da bi postale deo poslovne mreže i dobijale informacije iz prve ruke o sertifikaciji. Komisija EU doprinosi plaćanju članarine samo za članove udruženja u zemljama članicama EU.
- Konsultovanje i obuka: UPDK organizuje konsultacije i obuku za preduzeća članove. Ove intervencije uglavnom finansira donatorska zajednica zbog visokih troškova međunarodnih stručnjaka za tehnologiju. UPDK često finansira i drži opštiju obuku i informativne sesije. Analizu potreba za obukom sprovode donatori pre nego što pruže usluge putem UPDK-a kao posrednika za sprovođenje. Preduzeća često nisu upoznata sa svojim stvarnim potrebama.
- Promocija izvoza i nacionalnog tržišta: Pre nekoliko godina sektor industrije nameštaja na Kosovu nije bio dobro poznat na tržištima. Preko promotivnih kampanja, kao što je godišnji nacionalni sajam drvne industrije, UPDK spaja 65 preduzeća koja prezentuju svoje proizvode. Promovisanjem izvoza (učestvuje na sajmovima i razmena informacija), Švajcarska, Luksemburg i Nemačka postale su najveća tržišta za sektor.
- Sektorske informacije: Članovi dobijaju informacije o dešavanjima u sektoru. Konvencija o drvnom sektoru, koja se održava jednom godišnje u Prištini, obuhvata i sektor nameštaja i sektor građevinskog materijala.

(41) Privredna komora Kosova

PKK je najveće poslovno udruženje na Kosovu. Glavni cilj ovog tela je promovisanje preduzetništva, povećanje konkurentnosti svojih članova i poboljšanje ukupne tržišne ekonomije.

PKK se bavi sledećim uslugama:

- Zagovara harmonizovane interese celog članstva sa novim inicijativama.
- Sarađuje sa vladinim institucijama u formulisanju strateških dokumenata za ekonomski razvoj.
- Učestvuje u ekonomskom i socijalnom dijalogu zajedno sa drugim poslovnim udruženjima, specijalnim interesnim grupama i sindikatima.
- Promoviše spoljnu trgovinu organizovanjem poslovnih kontakata između domaćih i međunarodnih partnera.
- Pruža savete o finansijskim pitanjima.
- Pruža stručnu pomoć i konsultacije o poslovnim pitanjima.
- Ostale slične usluge.

3.7.2.3 Agencije za sprovođenje

(42) KIESA

Kosovska Agencija za investicije i podršku preduzećima (KIESA) je vladina agencija koja posluje u okviru Ministarstva trgovine i industrije (MTI). Ona je prvenstveno odgovorna za promovisanje investicija, zaštitu investitora, podršku izvozu i ekonomskim zonama, kao i razvoj politika/programa za podršku MSP-ova.

KIESA pruža sledeća dva podsticajna programa:

- *Vaučeri za sertifikaciju proizvoda* – pomoć MSP-ovima na Kosovu u pogledu sertifikacije proizvoda pokrivanjem dela ukupnih troškova.
- *Vaučeri za savetovanje* – pokrivaju troškove savetodavnih usluga u oblastima, uključujući upravljanje i planiranje, finansije, marketing i promociju, ljudske resurse, odnose sa javnošću, elektronski inženjering i IT, standarde kvaliteta, pravna pitanja i poslovni plan.

3.7.2.4 Pružaoci poslovnih usluga i URP

(43) Opšti poslovni konsultanti

Tokom proteklih nekoliko godina, uz novu dinamiku tržišta, povećana je potražnja za kosovskim poslovnim konsultantima, ali u poređenju sa značajnijim ekonomijama u regionu, još uvek postoji dovoljno prostora za poboljšanje i rast. Pored konsultantskih kompanija, postoji veliki broj nezavisnih konsultanata koji se takmiče na tržištu. Poverenje klijenta u konsultantsku industriju je prilično visoko, a samo 1% preduzeća ne veruje konsultantima kao eksternom izvoru podrške.²⁵

(44) Specijalizovani konsultanti za nameštaj

Većina specijalizovanih konsultanata za nameštaj dolazi iz zemalja EU. Oni uključuju specijalne konsultacije u industriji nameštaja, kao što su poslovna strategija za industriju nameštaja, tehnički procesi, troškovi, dizajn i marketing. Zbog visokih troškova za međunarodne konsultantske usluge, samo nekoliko većih kosovskih preduzeća su u poziciji angažovanja međunarodnih konsultanata, a većinu specijalizovanih konsultanata sponzoriraju donatorske inicijative.

(45) Usluge dizajna proizvoda

Ne postoje preduzeća koja se fokusiraju na dizajn proizvoda osim nekih unutrašnjih dizajnerskih studija ili pojedinačnih arhitekata.

(46) Usluge informisanja o tržištu

Agencija za statistiku Kosova (ASK) je primarno javno telo odgovorno za izradu opšte statistike u zemlji. Zbog ograničenih kapaciteta, ona ne generiše veliki broj podataka o određenim sektorima ili tržištima. Međutim postoji oko 79 preduzeća/istraživačkih institucija koje pružaju usluge istraživanja tržišta za kosovsko tržište. Ovo uključuje analizu industrije, identifikaciju ključnih aktera na tržištu, procene tržišta, predviđanje veličine tržišta i slične usluge. Pod uslovom da je tržište za istraživanje u industriji prilično malo, nijedno od preduzeća nije specijalizovano za prerađu drveta.

Na Kosovu nisu na raspolaganju specijalizovane usluge pregleda i analize izvoznih tržišta drvenog nameštaja, uključujući analizu konkurenata i merila.

3.7.2.5 Projekti donatora

²⁵ Savet poslovnih konsultanata (2017). Kosovsko tržište konsaltinga.

Donatorska zajednica je prisutna na Kosovu i pruža finansijsku i tehničku pomoć. Mnogi donatorski programi nude preklapajuće intervencije i programe podrške preduzećima u sektoru industrije nameštaja. Iako je koordinacija donatora uvek bila problem, donatori su nedavno razvili sistem na osnovu kojeg se sastaju na redovnoj osnovi i dele svoje planove. Ministarstvo trgovine i industrije prijavljuje da koordinacija između donatora i Vlade, ali i između donatora, još uvek nije na željenom standardu.

Institucije/projekti koji mogu ili trenutno podržavaju razvoj industrije za preradu drveta, navedeni su u daljem tekstu. Neke od korisnih preduzeća, koje proizvode i nameštaj i građevinski materijal, prijavile su „prezasićenost“ ponuda za obuku i druge slične aktivnosti unapređenja. Izbegavanje avansa u preduzećima obezbeđivanjem jeftinih ili subvencija bez troškova od strane donatora operaterima u LV-u je kritično i mora se dobro razmotriti kako bi se izbegle „finansijske zamke“ u preduzećima nakon prestanka donatorskih aktivnosti.

(47) Evropska komisija,, EuropeAid

Evropska unija pruža finansijsku pomoć Kosovu kroz IPA fondove. Nova faza, IPA II, započela je 2014. godine i biće na snazi do 2020. Ukupni budžet namenjen Kosovu za ovaj 7-godišnji vremenski okvir iznosi oko 646 miliona evra. IPA II se više fokusira na socio-ekonomske projekte i ciljeve (npr. ekonomsku konkurenciju, zapošljavanje, inovacije u socijalnim politikama i obrazovanje). Slede tri relevantna IPA projekta koja su predviđena da imaju pozitivnu ulogu u poboljšanju kapaciteta Kosova za izvoz, uključujući i za preduzeća u podsektorima drvne industrije, s obzirom na to da koristi prelaze na sve sektore sa izvoznim potencijalom, uključujući drveni nameštaj.

- Slobodno kretanje robe. Cilj ovog projekta je dalje usklađivanje zakonodavstva Kosova u oblasti infrastrukture kvaliteta, nadzora nad tržištem i zaštite potrošača sa pravnim tekovinama EU i obezbeđivanje izgradnje kapaciteta nadležnim institucijama. Ovo bi trebalo da omogući lokalnom osoblju da sprovede zakonodavstvo na unutrašnjem tržištu Kosova u skladu sa zahtevima SSP-a.
- Dalja podrška razvoju trgovine. Cilj ovog projekta je da podrži MTI u razvoju, pregovaranju i sprovođenju trgovinske politike prema zahtevima međunarodne trgovine i najboljim praksama EU.
- Povećanje konkurentnosti i promocija izvoza. Svrha ovog projekta je podrška kosovskim preduzećima u pogledu poboljšanja njihovog učinka i ukupne konkurentnosti i povećanja izvoza proizvoda i usluga generisanih na Kosovu, kao sredstvo za smanjenje trgovinskog deficita. S obzirom na to da se projekat približava kraju, Program razvoja izvoznika (EDP) biće pokrenut sa primarnim ciljem povezivanja preduzeća sa izvoznim tržištima.

(48) Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD)

Banka pruža pomoć podsektoru drvenog nameštaja kroz podršku kosovskim poslovnim konsultantima za proširenje nacionalne konsultantske ekspertize, kao i sprovođenje kurseva obuke o osnovnim veštinama, resursima i tehnikama za efektivne i uticajne konsultantske usluge; fasilitovanje veze između preduzeća i konsultanata za pružanje usluga u sistemima upravljanja kvalitetom, marketing strategije i nove upravljačke strukture.

(49) Unapređenje privatnog sektora (USAID)

Jedan od dva glavna sektora podržan ovim projektom je drvni sektor. Projekat sprovodi aktivnosti koje identifikuju i evaluiraju mogućnosti za stvaranje novih radnih mesta. Projekat poboljšava dizajn i kvalitet proizvoda, unapređuje veštine radne snage u skladu sa poslovnim prilikama i fasilituje pristup finansijama i učešće na sajmovima.

Empower trenutno podržava osam preduzeća za proizvodnju drveta (materijal za nameštaj i građevinu) u postizanju svojih sertifikata ISO 9001. Empower i EBRD blisko sarađuju u programiranju obuka i podržavaju ISO sertifikovana preduzeća za ponovno sertifikovanje.

(50) Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)

Od početka 2018. godine, GIZ sprovodi program promocije izvoza koji se fokusira na IT sektor, preradu drveta, agro-preradu i druge proizvodne sektore. U okviru ovog projekta tri međunarodne konsultantske kompanije će proceniti tržišta EU i konkurente u ciljnim sektorima. Kroz projekat, GIZ sarađuje sa KIESA-om kako bi podržao učešće na sajmovima, B2B spajanje, uključujući fokusiranje na sektor drvne industrije.

(51) Svetska banka (SB)

Projekat Konkurentnost i spremnost izvoza. Cilj ovog projekta je unapređenje poslovnog okruženja i izgradnja kapaciteta u javnom i privatnom sektoru za povećanje konkurentnosti kroz podršku nacionalnoj infrastrukturi kvaliteta, reformu sistema poslovne kontrole i jačanje izvozne spremnosti MSP-ova.

Kosovska investiciona klima II. Dve komponente ovog projekta su: (a) poboljšati poslovno okruženje kroz bolje propise, i (b) podržati strane investicije i izvoz.

3.7.3 Politički okvir i makro akteri

Tokom proteklih nekoliko godina poboljšan je pravni okvir za razvoj privatnog sektora i zaštitu životne sredine, uglavnom je u skladu sa najboljim praksama i standardima EU. Uprkos tome što imaju relativno napredan pravni okvir, kosovske institucije se bore sa razvojem neophodnih mehanizama koji osiguravaju primenu pravnog okvira bez diskriminacije i usklađenost.

(52) Ministarstva i druge javne institucije i odgovarajuća pravila i propisi

Tabela 39: Pravila i propisi

Telo	Relevantno primarno zakonodavstvo	Opis
<u>Ministarstvo trgovine i industrije</u> Glavna uloga ministarstva je stvaranje povoljnih uslova za razvoj privatnog sektora, sa posebnim fokusom na MSP.	Zakoni o: - Poslovnim organizacijama - Akreditaciji - Standardizaciji - Industrijskom dizajnu	- Dizajn - Trgovačka marka - Patenti - Strateške investicije - Strane investicije - Ekonomске zone
<u>Poreska uprava (Ministarstvo finansija)</u> Odgovorna je za fiskalne politike poreza. Kosovski fiskalni sistem zasniva se na najboljoj praksi i politikama EU. Ovo se odnosi i na poreske i carinske politike, uključujući i direktne i indirektne poreze.	Zakoni o: - Porezu na dodatu vrednost - Porezu na dobit preduzeća - Porezu na lični dohodak	Poreska uprava i procedure
<u>Carina Kosova (Ministarstvo finansija)</u> Carina Kosova je glavno telo koje osigurava primenu poštenih i jedinstvenih carinskih propisa i drugih odredbi primenjivih na robu, koja podleže carinskom nadzoru. Pored carinskih dažbina, Carina Kosova takođe prikuplja PDV i akcizu. Carina Kosova funkcioniše u skladu sa standardima EU.	- Zakon o spoljnoj trgovini - Zakon o carini i akcizama	Zakoni određuju opšta pravila za ostvarivanje spoljne trgovine
<u>Agencija za zapošljavanje</u> Ova agencija je pružalac javnih usluga na tržištu rada koja ima za cilj	Zakon o radu	Ovaj zakon uređuje prava i obaveze koje proizlaze iz radnog

upravljanje tržištem rada, podržavanje kreiranja novih radnih mesta i politika stručnog osposobljavanja.		odnosa.
<u>Kosovska agencija za zaštitu životne sredine (Ministarstvo životne sredine i prostornog planiranja)</u> je glavni institucionalni organ odgovoran za pitanja vezana za životnu sredinu.	• Zakon o zaštiti životne sredine	Ovaj zakon promoviše uspostavljanje zdravog okruženja Kosova kroz postepeno sprovođenje ekoloških standarda EU.
<u>Agencija za šume Kosova</u> Ova agencija posluje u okviru Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i ruralnog razvoja (MPŠRR) i odgovorna je za pitanja vezana za šumarstvo na Kosovu. Uprkos činjenici da je značajan deo nacionalne teritorije prekriven šumama, njihova upotreba u industriji građevinskog materijala je ograničena. Najbolje šumske jedinice koje su prinosne i viši kvalitet su zvanična područja nacionalnih parkova. Šume na Kosovu se suočavaju sa nepravilnim upravljanjem i ilegalnom sečom.	• Zakon o šumama	Osnovna svrha ovog zakona je zaštita i promocija šuma na Kosovu, uz istovremeno omogućavanje koordinisanog i regulisanog održivog razvoja resursa u okviru tih šuma.

Izvor: sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima

3.7.4 Finansijske institucije i pristup finansijama

(53) Finansijske institucije

Bankarski i finansijski sistem čine komercijalne banke, filijale stranih banaka, mikrofinansijske institucije, nebankarske finansijske institucije, devizne kancelarije i agencije za transfer novca. Prosečna kamatna stopa na sve kredite iznosi 6,83%. Za proizvodni sektor je nešto niža sa 6,23%. Dvostruko knjigovodstvo, nedostatak poslovnih planova, problemi vezani za kolateral imaju negativan uticaj na pristup finansijama.

(54) Pristup finansijama

Ove godine, EBRD planira da sprovede kreditnu olakšicu za bolji pristup finansijama. Olakšica uključuje grand šemu za sektor prerade drveta, uključujući razvoj i pružanje usluga za razvoj poslovanja (URP), program podrške za slobodno kretanje robe i aktivnosti podrške ka mogućnostima jedinstvenog tržišta.

Pristup finansiranju značajno se poboljšao tokom proteklih godina. Čini se da to nije ozbiljna barijera, posebno za srednje i velike firme. Uvođenje sistema privatnih izvršitelja²⁶ i Kreditnog garancijskog fonda Kosova (KGFK) pokriva do 50% potencijalnog rizika za kredite izdate MSP-ovima. Oba su igrala značajnu ulogu u smanjenju kamatnih stopa. Finansijski sektor je sada likvidan, a investicioni krediti znatno su porasli kao rezultat niskih kamatnih stopa. Udeo komercijalnih kredita (63%) je viši u odnosu na uporedive zemlje. Manja preduzeća imaju ograničen pristup formalnim kreditima. Jedan od razloga je njihova poteškoća u ispunjavanju zahteva za kolateralom i vođenju formalnih finansijskih izveštaja. Pronalaženje kolaterala je još teže za preduzeća koja su u vlasništvu žena. Zbog kulturnih normi, nasleđena imovina često se registruje na ime muškaraca.

Preduzeća se često žale na nedostatak pristupa investicionim fondovima ili rizičnom kapitalu.

²⁶Kosovska komora sudskih izvršitelja, sistemi za sprovođenje sporazuma i odluka

4. STRATEGIJE RAZVOJA LV-A I ANALIZA POTENCIJALNOG RAZVOJA IZVOZA

4.1 Strateške opcije poboljšanja LV-a i obrazloženje intervencija

4.1.1 Stubovi razvoja LV-a za izvoz drvnog nameštaja

Razmatranja u vezi sa formulacijom strategije za razvoj LV-a drvenog nameštaja moraju početi sa nivoa ekonomskih i tržišnih mogućnosti i moraju se baviti proizvođačima i ukupnim pitanjima konkurentnosti LV-a.

Vizija podsektora i formulacija strategije kao mape puta za poboljšanje LV-a podsektora treba da odražavaju perspektivu i očekivanje svih ključnih operatera u LV-u koji su uključeni u LV drvenog nameštaja. Operateri u LV-u treba da investiraju u razvoj LV-a sada kada je uspostavljeno široko prihvatanje koncepta holističkog napora za poboljšanje LV-a i odražavaju interese svih operatera koji su uključeni u LV drvenog nameštaja na Kosovu. Važno je napomenuti da zbog različitih odgovornosti i zadataka javni i privatni akteri često imaju različite prioritete. Pored ključnog LV-a, samo neka od većih preduzeća imaju pisani poslovni plan koji je podržan strateškim pravcima. Oko dve trećine intervjuisanih preduzeća nemaju viziju preduzeća kao deo pisanog planskog dokumenta.

Vizije intervjuisanih preduzeća uglavnom se fokusiraju na povećanje izvoza. Neke od navedenih vizija su:

- Povećanje izvoza (objektivni 100% izvoz) i povećanje profita poboljšanjem tehnologije i imidža na izvoznim tržištima.
- Proširenje udela izvoza (50% izvoz, 50% lokalno tržište).
- Poboljšanje profitne marže.
- Investiranje u tehnologiju u svrhu promocije izvoza.
- Lokalno tržište je malo; stoga, izvoz je budućnost.

Ekonomski rast kao rezultat povećane konkurentnosti izvoza preduzeća, bolja i veća zaposlenost i zaštita životne sredine trebaju međusobno da se dopunjavaju. Ekonomski rast podsektora mora biti ekološki održiv i socijalno inkluzivan.

Prvi stub razvoja LV-a drvenog nameštaja fokusira se na jačanje ekonomskog rasta i poboljšanje konkurentnosti izvoza ukupnog LV-a. Pod pretpostavkom da domaća potražnja ima ograničen potencijal rasta, razvoj izvoza u EU i na druga međunarodna tržišta je kritičan za rast.

Drugi stub je logična posledica ekonomskog rasta, što zahteva sve više i bolje pripremljenu dostupnost radne snage, bolji kvalitet rada i veću produktivnost operatera i rukovodioca.

Treći stub razmatra ekološke aspekte, kao što su sertifikati za drvo, kontrola nad nezakonitom sečom i kontrola zagađenja prilikom obrade drveta.

4.1.2 Strategija razvoja LV-a kao osnov za promociju i unapređenje LV-a

O privremenoj strategiji razvoja LV-a diskutovano je sa stručnjacima iz drvnog sektora i zainteresovanim stranama. Diskusije su obuhvatile oba podsektora. Iznosi vrednosti drvenog nameštaja i drvnog građevinskog materijala.

Strategija razvoja LV-a pod-sektora uključuje sledeća četiri osnovna elementa:

Ekonomski rast:

Fokusirati se na ekonomski rast, uz aktere LV-a koji imaju za cilj internacionalizaciju, konkurentnost, inovativnost i poboljšane veze u okviru LV-a drvenog nameštaja. Pored toga, ekonomski rast i povećana prodaja i izvoz u više zemalja EU poboljšavaju nivo zapošljavanja (stvaranje radnih mesta, povećanje kvalifikacije, bolji kvalitet rada). Velika proizvodnja autputa poboljšava jednokratnu upotrebu i smanjuje ukupne troškove proizvodnje.

Članstvo u EU i pozicioniranje na tržištu EU:

Dugoročni strateški fokus je očekivano članstvo u EU i dalja regionalna integracija, koja će pomoći podsektoru da stekne konkurentske prednosti unutar EU i regionalnog tržišta. Preduzeća veruju da je, kada se ispunjavaju standardi EU, lakše pristupiti drugim međunarodnim tržištima.

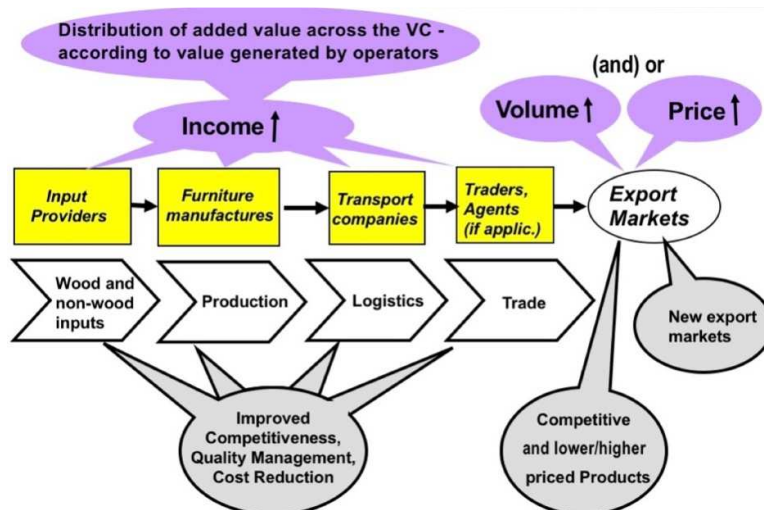
Izvozna konkurentnost i definisanje konkurentske prednosti na izvoznim tržištima:

Jačanje konkurentskih prednosti proizvođača ključni je uslov za strategiju razvoja LV-a koja se fokusira na izvoz. Ljudski resursi sa niskim troškovima ne mogu biti održivi diferencijal u budućnosti, s obzirom da plate neće ostati na sadašnjem niskom nivou tokom vremena. Dva ukupna kriterijuma definišu konkurentnost proizvođača drvenog nameštaja. Ovo su prednosti i liderstvo troškova i diferencijacije. Primenom poluautomatskih CNC mašina i standardizovanih procesa, preduzeća postaju međunarodno uporediva, što povećava hitnost identifikacije drugih diferencijativnih konkurentskih prednosti

LV unapređuje podršku oba podsektora (nameštaj i građevinski materijal):

Skoro sva vodeća izvozna preduzeća za preradu drveta proizvode i izvoze drveni nameštaj i drveni građevinski materijal. Većina proizvođača mešovitih proizvoda se fokusira na nameštaj. Mnoge predložene intervencije se odnose na oba podsektora. Za proizvodna preduzeća je strateška prednost kombinacija oba proizvoda, što pomaže preduzećima da poboljšaju svoju prosečnu potrošnju na nivou proizvodnje kroz smanjenje sezonskih efekata. Pet najvećih proizvođača čini oko 59% ukupnog izvoza građevinskog materijala. Od ovih pet preduzeća samo dva proizvođača isključivo proizvode građevinski materijal, a tri su kombinovani proizvođači građevinskog materijala i nameštaja.

Slika 40 prikazuje strategiju nadogradnje LV-a odozdo-gore, gde specifične intervencije poboljšavaju ukupnu konkurentnost lanca, u ovom slučaju sa strateškim fokusom na razvoj izvoza. Kao očekivani rezultat potencijalnog projekta unapređenja LV-a drvenog nameštaja, LV drvenog nameštaja će moći izvoziti u segmente visokih cena i povećati obim izvoza proširivši se na više izvoznih tržišta. Namenjen je poboljšanju ukupnog prihoda lanca i podršci distribuciji dodate vrednosti prema svakom učinku i doprinosu operatora LV-a.



Izvor: Kompilacija zasnovana na vrednosnim vezama 2.0

4.2 Razvojni potencijal LV-a nameštaja, Fokus na izvoz

4.2.1 Ključna zapažanja

U poslednjih nekoliko godina, lanac vrednosti drvenog nameštaja je povećao izvoz i pokazao pozitivan učinak.

Na osnovu analize, povratnih informacija zainteresovanih strana u sektoru i podataka iz ove studije, konsultanti smatraju da je izvozni potencijal pozitivan. Međutim, određeni broj ograničenja zahteva delovanje i poboljšanje u podsektoru. Sprovođenje analize tržišne potražnje i konkurentskih merila odabranih potencijalnih EU i drugih izvoznih tržišta podržalo bi pozitivnu procenu i pružilo dodatne informacije o potencijalnom prometu izvoza.

Nakon ukupne pozitivne evaluacije potencijala izvoza i razvoja poslovanja podsektora, dole navedeni standardi su važni preduslovi za pozitivan razvoj preduzeća i izvoza:

- Preduzeća nameštaja moraju biti ekonomski zdrava i sposobna da ulažu u razvoj izvoza.
- Strategije investiranja i inovacije preduzeća se bave merama za poboljšanu internacionalizaciju, konkurentnost izvoza, bolji i ekonomski osetljiv poslovni učinak.
- Preduzeća funkcionišu profitabilno sa dobro uravnoteženim stepenom iskorišćenosti u proizvodnji.
- Preduzeća su u mogućnosti da se brzo prilagođavaju novim tržišnim trendovima i zahtevima proizvoda, uz podršku dovoljnih investicija u nove tehnologije, istraživanja i razvoja, dizajna i marketinga, sistema kvaliteta.
- Kosovski proizvođači postaju efikasniji, produktivniji i konkurentniji u svom poslovanju i prilagođeni izazovima regionalne i međunarodne konkurencije na izvoznom tržištu drvenog nameštaja.
- Vlasnici kosovskih preduzeća prilagođavaju preduzetnički način razmišljanja uz otvorenost u pogledu deljenja odgovornosti sa eksternim specijalizovanim rukovodiocima i zanemarujući odluke o zaposlenju članova porodice, osim ako nisu u skladu sa najboljom praksom i ne pružaju potrebno profesionalno iskustvo ili znanje.
- Vlasnici kosovskih preduzeća plaćaju konkurentske plate kako bi pronašli najbolje prilagođene ljudske resurse, na nivou rada i upravljanja.

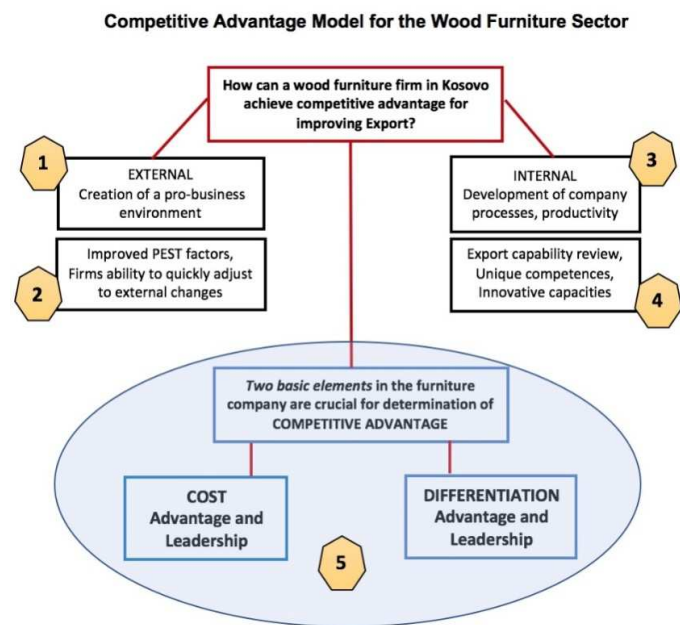
- Pejzaž usluga je poboljšana, a URP tržište nudi usluge koje su vođene potražnjom, a ne ponudom.
- Održivo i pogodno poslovno okruženje sprovodi i podržava vlada. Nepoštene poslovne prakse i korupcija strogo su kontrolisani na svim relevantnim nivoima.
- Koordinacija i integracija lanca vrednosti je poboljšana i podržava bolju ukupnu efikasnost i efektivnost LV-a za veći (kvantitativni) i bolji (kvalitativni) izvoz. Veze između preduzeća i aktera LV-a imaju za cilj bolju kupovnu moć i ojačani su dodatni zajednički izvozni naponi.

Još jedan značajan aspekt odnosi se na brzinu poslovanja i izvoz robe, od prijema narudžbe do isporuke gotovog nameštaja. Ovo ne zavisi samo od učinka proizvođača, već i od spoljnih faktora kao što su carinske procedure i funkcionalni sistem blagovremenog snabdevanja. Za tipičnog proizvođača nameštaja na Kosovu, carinski izvozni postupci traju do 43 sata za proveru usklađenosti na granici i još 38 sati za proveru usklađenosti dokumenata. Prosek u ostalih pet zemalja Zapadnog Balkana iznosi 7 sati i 3,8 sati. Pored toga, kosovsko preduzeće mora platiti 264 USD za izvoz, u poređenju sa prosekom od 72 USD u ostalih pet zemalja.

4.2.2 Preduslovi za konkurentniji lanac vrednosti

Prema *modelu konkurentne prednosti* (Slika 41) za podsektor drvenog nameštaja, naponi LV operatora se fokusiraju na postizanje i održavanje *troškova* i *diferencijalnog liderstva* na izvoznim tržištima. To podrazumeva nadogradnju i eksterna poboljšanja u pogledu usluga i poslovnog okruženja.

Slika 41: Model za nadogradnju poboljšane konkurentnosti izvoza



Izvor: Kompilacija iz modela konkurencije Majkla Portera

Slede ključni aspekti eksternih i internih oblasti intervencije koji su objašnjeni detaljnije.

1 *EKSTERNO pogodno pro-poslovno okruženje: stvaranje uslova za LV drvenog nameštaja za veći i bolji izvoz.*

2 *PEST: Optimizacija faktora koji podržavaju „bolje poslovanje“ na 4 nivoa na političkom, ekonomskom, socijalnom i tehnološkom nivou:*

<i>Politički:</i> Grantovi, zakonodavstvo, regulacija i deregulacija, oporezivanje, fiskalni podsticaji
<i>Ekonomski:</i> Kamatne stope, troškovi rada, bolja povezanost sa uticajem internacionalizacije, motivisanje distribucije bogatstva u zajednici
<i>Socijalni faktori:</i> populaciono obrazovanje, SOO, socio-kulturne promene, mobilnost, pitanja zaštite životne sredine
<i>Tehnološki faktori:</i> podrška liR i inovacionoj kulturi u zemlji, proširenje komunikacionih tehnologija



3 INTERNA revizija i nadogradnja preduzeća: primena sistema za upravljanje kvalitetom sistema izvoza (EQMS)²⁷ i odgovarajući sistemi troškova.



4 Jedinstvene kompetencije i inovativni kapaciteti: Sprovođenje pregleda izvoznih mogućnosti (ECR)²⁸, izbegavanje imidža „ja takođe“ na izvoznim tržištima, investicije u liR i upravljanje kvalitetom, ISO 9001.



5 TROŠKOVNA prednost i prednost DIFERENCIJACIJE: podržava nadogradnju ukupnog LV-a ciljanjem na najbolje usluge i konkurentne proizvode, sa fokusom na kupovinu i nabavku proizvodnih i optimizovanih proizvodnih procesa sa odgovarajućim troškovnim vrednostima.

²⁷ ISO 9001 sertifikacija i primena tipičnih izvoznih internih procesa preduzeća

²⁸ Izveštaj o sposobnosti izvoza, sopstveni koncept W.Wiegel

5. OD OGRANIČENJA DO INTERVENCIJE

5.1 Oblasti intervencije duž LV-a

Oblasti intervencije obuhvataju glavne elemente u ukupnom LV-u i podržavaju tri glavna stuba (ekonomski rast, obimniji i bolji rad, zdrava i zaštićena životna sredina). One su u skladu sa identifikovanim nedostacima u analizi LV-a podsektora drvenog nameštaja.

Oblasti intervencije su:

- Pristup tržištu, marketing i distribucija
- Ljudski resursi, stručna obuka, razvoj kapaciteta
- Poslovanje
- Sertifikacija i kvalitet
- Veze, poboljšanje i životna sredina
- Usluge podrške LV-u (pružaoci usluga, finansijske usluge, PO, URP)
- Upravljanje LV-om i regulatorni okvir

5.2 Ograničenja i mogućnosti

Prioritetna ograničenja i mogućnosti se raspoređuju u odgovarajućim oblastima intervencije i obuhvataju različite aktere duž LV-a.

Prilikom planiranja i sprovođenja projekata za unapređenje i promociju LV-a, strategije sprovođenja će verovatno biti ponovo preispitane i prilagođene različitim prioritetima unapređenja i revidiranoj strategiji za unapređenje LV-a. Stvarnost i ograničenja podsektora nameštaja možda su se promenili. Prioritizacija ograničenja, mogućnosti i intervencija će takođe zavisiti od raspoloživog vremenskog perioda sprovođenja. Takođe videti Grafikon 46, logički model nadogradnje LV-a.

5.3 Aktivnosti unapređenja LV-a

Predložene intervencije u Tabeli 42 zasnivaju se na specifičnim ograničenjima i mogućnostima koje su razmatrane u ovoj analizi LV-a drvenog nameštaja.

Ograničenja, mogućnosti i preporučene aktivnosti nisu raspoređene na osnovu prioriteta ili važnosti, jer će se to dogovoriti sa vodećim akterima LV-a i zainteresovanim stranama tokom faze uspostavljanja i planiranja projekta za fasilitovanje i unapređenje LV-a. Neka ograničenja i aktivnosti se preklapaju, pošto ograničenja i aktivnosti u različitim oblastima intervencije posmatraju sistem LV-a iz različitih perspektiva.

Preporučene aktivnosti u ovom odeljku ne mogu pokriti sva moguća i potencijalna poboljšanja ili zahteve unapređenja. Kada se započne projekt promocije i podrške LV-a, potrebno je pregledati i završiti strategiju i prioritete nadogradnje LV-a. U tu svrhu, ključne zainteresovane strane će se sastati u planiranju za okruglim stolom kako bi identifikovale i postigle dogovor o zajedničkim aktivnostima unapređenja LV-a i unutrašnjih ciljeva na nivou ishoda i uticaja.

Tabela 42: Ograničenja, mogućnosti i preporučene aktivnosti

Oblast intervencije 01 Pristup tržištu, marketing i distribucija			
Uključene funkcije	Ograničenja	Mogućnosti	Preporučene aktivnosti
• Proizvodnja • Prodaja	Nedovoljni i nepouzdana podaci o tržištu. Podaci tržišta i segmenti klijenta nisu dovoljno poznati u različitim ciljnim zemljama EU, što rezultira nejasnim marketinškim, proizvodnim i strategijama komunikacije sa klijentima.	Iskoristiti tržišne mogućnosti zasnovane na trenutnoj konkurentskoj prednosti. Pristupom na više tržišta izbegava se zavisnost od ograničenog broja klijenata i pomaže u balansiranju sezonskih fluktuacija, pored ostalih strateških prednosti.	• Podržati izvozna preduzeća obukom kako bi poboljšala sopstvene kapacitete za istraživanje tržišta i uključila ih u marketinške strategije i poboljšala segmentne konkurentske prednosti. • Jačati kapacitete postojećih pružaoća usluga i UPDK-a za sprovođenje sistematske analize tržišta. • Izraditi kvartalni <i>tržišni bilten za izvoznike</i> koji pokriva različita ciljna tržišta / grupe proizvoda (npr. od strane UPDK-a).
• Proizvodnja • Prodaja • Transport • Snabdevanje	Međunarodni komercijalni standardi između poslovnih partnera, kao što su međunarodni komercijalni uslovi, se često ne koriste. Mnogi ugovorni odnosi između dobavljača, proizvođača i prevoznika, nisu zasnovani na pisanim ugovorima ili komercijalnim pravilima. Ovo uključuje jasnu definiciju rizika i odgovornosti, transport, plaćanje i isporuku robe. Preduzeća se žale na probleme sa naplatom dospelih plaćanja, a nepovoljni uslovi plaćanja između dobavljača i proizvođača odražavaju određeni stepen nepoverenja.	Postati ozbiljan i „internacionalizovan“ poslovni partner na izvoznim tržištima. Međunarodno poslovanje zahteva primenu najsavremenijih poslovnih pravila i standarda. Međunarodni komercijalni uslovi smanjuju rizike, poboljšavaju poslovne prakse i postupke plaćanja, takođe na nacionalnom nivou u poslovima između aktera LV-a. Primenom Incoterms-a 2010 (unapred definisani komercijalni uslovi za komercijalne transakcije i nabavke) postavljaju se pravila i smernice za sve uvoznike i izvoznike duž LV građevinskog materijala.	• Obezbediti obuku o najboljim praksama trgovinskih i ugovornih standarda. • Usredsrediti se na primenu Incoterms-a 2010 kao standarda trgovine, između trgovinskih partnera unutar LV-a (npr. dobavljača / proizvođača) i za poslove između dobavljača i proizvođača (kupovina i prodaja) i međunarodnih komercijalnih partnera. • Podržati uvođenje poslovne kulture u okviru aktera LV-a, kao što su troškovi neizmirenih obaveza, poboljšani proces donošenja odluka u vezi sa standardima kvaliteta, obeštećenja, upravljanja žalbama itd.
• Proizvodnja • Prodaja	Segmentacija i pozicioniranje na različitim tržištima najčešće nije proaktivna, već reaktivna i vođena	Ojačan proizvod i tržišno pozicioniranje paralelno sa troškovnim i konkurentskim liderskim prednostima utiče na povećanje	• Primeniti instrument <i>Model poslovnog plana</i> u kombinaciji sa <i>vrednostima propozicije</i> u individualnim izvoznim preduzećima (Aneks 04) za

• Transport • Snabdevanje	moogućnostima. Proizvođači građevinskog materijala na Kosovu preferiraju da prodaju većinu svog izvoza u zemlje sa velikim grupama dijaspora. Izvoznici ne ulažu u proaktivni izvoz u veći broj potencijalnih tržišta EU. Oni, ne određuju, u dovoljnoj meri konkurentsku prednost u različitim segmentima tržišta / klijenata / proizvoda.	tržišnog udela i omogućava pristup novim tržištima. Kosovski proizvođači upravljaju rastućim konkurentskim pritiskom u svojim tržišnim segmentima drvnog građevinskog materijala. Oni imaju snažan fokus na proaktivno upravljanje strategijama marketinga, proizvoda i cena. Povećava se profitabilnost izvoza.	definisanje poslovnih modela preduzeća i vrednosti propozicija na ciljnim tržištima. • Primeniti značajne sisteme troškova za primenu konkurentnih cena (npr. Hibridni sistem, procena varijabilnih ili apsorpcionih troškova). • Sprovoditi stalne debate o građevinskom materijalu na okruglim stolovima sa predstavnicima svih uključenih aktera LV-a sa ciljem poboljšanja veza, racionalizacije troškova i ekonomizacije lanca snabdevanja / integracije logistike, koji su strogo zasnovani na determinantama potražnje klijenata.
• Proizvodnja • Prodaja i marketing	Nefokusirana slika Kosova na izvoznim tržištima drvenog materijala. Kosovski proizvodi drvenog nameštaja su u opasnosti da se smatraju „me-too“ proizvodima od strane klijenata ako se imidž i percepcija konkurentne prednosti dalje ne razvijaju. Redovne ažurirane studije tržišta u velikoj meri nisu dostupne zajednici proizvođača građevinskog materijala.	Uspostaviti meru za unapređenje imidža „trgovačka marka Proizvedeno na Kosovu“. Trgovačka marka poboljšava poslovne mogućnosti i dodaje jedinstvenost proizvodima građevinskog materijala sa Kosova. Pored toga, jača izvozni cilj u odgovarajućim cenovnim i tržišnim segmentima. Stvaranje nacionalne trgovačke marke i brenda je dugoročni projekat. Uspostavljanje trgovačke marke za bolje tržišne mogućnosti zavisi od toga da li „građevinski materijal sa Kosova“ ima konkurentna merila ili nacionalni brend. Trgovačka marka je korisna samo kada je podržana stvarnim koristima za klijenta.	• UDPK treba pokrenuti konsultantski modernizovan projekat „trgovačke marke i brendiranja“, kojim se pregleduju uslovi za stvaranje Kosovske trgovačke marke, koja bi integrisala sve glavne izvoznike. Moguća je primena <i>sveobuhvatne trgovačke marke za drvni sektor</i>. • Poboljšati imidž na svim izvoznim tržištima i tržišnim / segmentima klijenata kroz sprovođenje redovnih istraživanja tržišta i konkurencije, • Kapitalizovati vrednost nacionalnog brenda ciljanjem na dodatne privatne brendove ključnih proizvođača. • Pokrenuti radionice o brendiranju proizvoda.
• Prodaja i marketing • Proizvodnja	Većina preduzeća na Kosovu za proizvodnju drvenog nameštaja nema dovoljno pristupa novim komunikacionim i prodajnim kanalima koji bi mogli biti korisni za pokretanje izvoznih preduzeća za građevinski materijal. Očekivanja preduzeća (B2B) ili privatnih klijenata (B2C) u vezi sa brзом dostupnošću, novitetima i kombinovanim konceptom proizvoda + usluge brzo se menjaju. Mnoga kosovska preduzeća za	Primeniti inovativne koncepte, kao što su: izvozni agenti, e-trgovina i uvođenje alternativnih marketinških strategija, primenjuju se kao inovativna nova marketinška komunikacija i instrumenti prodaje. Brzo prilagođavanje novim trendovima za segment tržišta / klijenata izvoznika odražava da li se proizvođač sa Kosova smatra savremenim, orijentisanim ka klijentima i usmerenim ka postizanju rešenja za obe grupe klijenata, B2B i B2C. Pozitivna percepcija klijenata Kosovskih	<u>Novi marketinški pristup (zahteva input stručnjaka):</u> • Izračunati očekivane troškove / koristi novog marketinškog pristupa pre primene investicija. • Uključiti izvozne agente, plaćene od strane grupe izvoznih preduzeća, kako bi se povezali sa kupcima i bolje integrisali snabdevanje. • Uzeti u obzir e-trgovinu za B2B sa odgovarajućim partnerima u ciljnim izvoznim zemljama. • Povećati prisustvo na tržištu (ključni računovodstveni planovi, direktan susret sa kupcem, aktivna prodaja) za B2B i B2C. • Plan za imenovanje predstavnika preduzeća u

	proizvodnju nameštaja često ne znaju zbog čega loše posluju i zbog čega ne dobijaju ugovore. Kosovska preduzeća za proizvodnju nameštaja nemaju potrebno stručno osoblje za bilo kakvu in-house pripremu i servisiranje veb usluga ili uvođenja novog medijskog marketinga.	izvoznika predstavlja kamen temeljac za postizanje modernog imidža „Proizvedeno na Kosovu“. Kreativna, inovativna komunikacija sa klijentima pored konzervativnih tržišnih pristupa pomaže u usmeravanju oba toka prihoda, B2B i B2C. Mladi ljudi na Kosovu odrastaju u doba digitalizacije i predstavljaju imovinu za preduzeća. Prodaja i servisiranje (instaliranje) proizvoda su u trendu. Obuka o <i>uslužnom marketingu</i> kao dodatni nastavni program u SOO sistemu će dodati vrednost portofoliu proizvoda i usluga proizvođača.	najvažnijim izvoznim zemljama i plan za privremeno skladištenje i saloni. • Poboljšati veb prezentaciju na interaktivnim veb stranicama. • Pokrenuti novu komunikaciju i prisustvo u društvenim medijima u marketinške svrhe. • Uvesti nove medijske i komunikacione kurseve obuke u strukturu SOO-a za industrijsku primenu. • Pomoći preduzećima da identifikuju specijalizovana tržišta (slično predstavnicima) u zemljama izvoza koja mogu pomoći u probijanju na tržištu i sticanju podugovaračkih usluga i imenovanje osoblja (npr. uvođenje tržišnih niša).
	Veliki deo ukupne izvozne prodaje Kosovske industrije drvenog nameštaja vrši se samo u dve zemlje (Nemačka i Švajcarska). Potencijal proširenja izvoza i istraživanja tržišnih mogućnosti u EU nisu ni adekvatno analizirani ni rigorozno razvijeni. Obe metodologije, pregled tržišta i analiza tržišta preduzeća uglavnom ne sprovode. Ogromni tržišni potencijali nisu otkriveni.	Proširenje na druga Evropska tržišta povećava izvoznju prodaju. Iako su manjeg opsega u poređenju sa međunarodnim standardima, proizvođači građevinskog materijala imaju potencijal za izvoz na druga evropska tržišta, pored Nemačke i Švajcarske. Povećanje izvoza na stagnirajućem domaćem tržištu pomaže mnogim proizvođačima da poboljšaju iskorišćenost kapaciteta proizvodnje u poslovanju u jednoj smeni i postignu stabilan i ekonomski održiv nivo, pre nego razmatranja pokretanja šeme proizvodnje u dve smene ili investicija u dodatne proizvodne kapacitete.	• Uvesti kombinovanu metodologiju pregleda i analize tržišta u industriji građevinskog materijala koja smanjuje ili eliminiše rizične investicije u nova tržišta koje ne ispunjavaju minimalne zahteve u vezi sa opštim okvirom i uslovima izvoznog marketinga. Koncept pregleda potencijalnih tržišta pre analize specifičnih tržišta dat je u Aneksu 6). • Sprovesti sistematsku strategiju izvoznog marketinga, počevši od segmentacije tržišta, praćene ciljanjem/ diferencijacijom i pozicioniranjem na tržištu, nakon čega sledi adekvatna marketinška kombinacija za svaki određeni segment tržišta ili klijenta. Koncept je priložen u Aneksu 7). • Razmotriti nabavku studije tržišta EU o drvnom građevinskom materijalu od UPDK-a, i izradu redovnih "kratkih izveštaja o tržištu" kao deo usluga članova. (npr. specijalizovani obaveštajni izveštaji o tržištu i ključna statistika tržišta Evropskih industrija građevinskog materijala 2018-2022 i drugi izveštaji o građevinskim materijalima http://www.reportlinker.com)

Oblast intervencije 02
Radna snaga, stručno osposobljavanje, razvoj kapaciteta

Uključene funkcije	Ograničenja	Mogućnosti	Preporučene aktivnosti
• Proizvodnja • Prodaja	Plate i plaćanje: Struktura plate koja nije zasnovana na učinku. Zaposleni se plaćaju samo na osnovu fiksne plate. Napori zaposlenih za poboljšanje sopstvene produktivnosti ili postizanja cilja u pogledu boljeg kvaliteta su minimalni. Fluktuacija i zadržavanje osoblja predstavljaju problem za proizvodna preduzeća.	Motivisani zaposleni pomažu u poboljšanju kvaliteta proizvoda, smanjenju troškove proizvodnje, poboljšavaju produktivnost rada, podstiču povećanje konkurentnosti preduzeća. Plata zasnovana na učinku je dokazani pokretač poboljšane inicijative i motivacije radnika za rad i učenje i poboljšanje njihovog rada.	• Uspostaviti pilot projekat za kombinaciju osnovne plate sa elementom zasnovanim na učinku. UPDK kao posrednik i pilot vodeće preduzeće treba da analizira potencijalne koristi i rizike uključene u novu šemu plata • Sprovesti osnovnu studiju u vezi sa primenom varijabilne komponente plata, pokazujući stvarnu naspram željene produktivnosti, merenje učinka, troškovi / koristi, statistika kvaliteta.
• Proizvodnja • Snabdevanje	Stručno usavršavanje: Veštine radne snage i kvalifikacije često nisu u skladu sa zahtevima proizvođača ili dobavljača. Većina proizvođača i neki dobavljači žale se na nepripremljene i nekvalifikovane radnike. Programi obuke za SOO su više vođeni ponudom nego potražnjom, iako regionalni centri za zapošljavanje pokušavaju da poboljšaju saradnju sa preduzećima u cilju ulaganja većih napora u oblasti javnog / privatnog obrazovanja.	Preduzeća mogu da pronađu i zaposle radnike i rukovodioce koji poseduju zahtevani skup veština. Rezultat je povećana produktivnost rada, bolji kvalitet proizvodnje i potencijalno veći iznos plata. Sprovođenje institucionalizovanih programa stažiranja kao konceptualnog dela stručnog usavršavanja u podsektoru. Na ovaj način, industrija pruža praktičnu obuku o veštinama i uvide / input za potrebe zahteva za stvarnim veštinama u cilju definisanja nastavnih planova i programa.	• Obuka treba da se fokusira na tri nivoa učenja odraslih razmišljanje / stavovi, veštine i razvoj znanja. Dodatni praktični koučing omogućava polaznicima obuke da bolje primenjuju i sprovode svoje nove veštine i da preuzmu veću odgovornost na svom radnom mestu. • Sprovođenje redovne procene potreba za obukom u preduzeću i poboljšanje javno/privatnog dijaloga između škola za obuku i preduzeća. • Ažuriranje svih relevantnih planova i programa u bliskoj saradnji između preduzeća i ustanova SOO-a. • Pokrenuti program stažiranja u industriji građevinskog materijala, koji će biti organizovan između preduzeća i ustanova SOO-a. • Pokrenuti pilot projekat za primenu najbolje prakse

			modela stažiranja. • Obezbediti pravni okvir za koncepte stažiranja za industriju i ustanove SOO-a.
• Proizvodnja • Institucije	Nacionalni sistem SOO-a uglavnom ne poštuje međunarodne standarde. Sertifikacija SOO kurseva i obrazovnih planova i programa nije standardna. Savremeni sistemi dvojne teorije i praktični sistem nastave su samo marginalno funkcionalni i neinstitucionalizovani.	SOO sistem za sektor proizvodnje drveta zasnovan je na najboljoj praksi i standardima koji kombinuju teorijske i praktične elemente obuke. Obrazovni planovi su orijentisani na potražnju, a industrija zapošljava stručnjake koji su završili obuku koja je relevantna za tržište rada. Tržišno tehničko obrazovanje poboljšava uslove za bolju produktivnost, smanjenje troškova, poboljšanje mogućnosti zapošljavanja i manje „uvezene radne snage“ iz susednih zemalja.	• Podržati javne pružaoce SOO-a (pilot o preradi drveta, građevinski materijal) u opcijama sistema dualnog pristupa koji najbolje odgovara nacionalnoj situaciji. • Podržati nacionalne javne i privatne pružaoce SOO-a u uvođenju i unapređenju novih i reformisanih kurseva obuke. • Istražiti međunarodne standarde SOO-a za obrazovne planove kako bi se odgovarajuće najbolje prakse prilagodile nacionalnom sistemu (fokus na preradu drveta).
• Proizvodnja • Snabdevanje	Unapređenje upravljanja: Nedostatak iskusnog rukovodstvenog i administrativnog osoblja. Preduzećima nedostaju rukovodioci u izvoznom marketingu, finansijama, kvalitetu i lancu snabdevanja. U preduzećima vlasničke prirode, preferencije zapošljavanja su često vođene porodičnim vezama umesto zapošljavanjem na osnovu potreba.	Stručno rukovodstvo pomaže većim preduzećima da postanu konkurentnija prilikom zapošljavanja ključnog rukovodstvenog osoblja. Smanjenje učešća vlasnika u ključnim oblastima upravljanja učešćem stručnjaka za marketing, finansije, upravljanje kvalitetom će poboljšati učinak preduzeća i konkurentnost izvoza. Međunarodni izvozni klijenti dobijaju bolju uslugu, a komunikacija sa klijentima je poboljšana.	• Obezbediti formalne i spoljne kurseve obuke za rukovodstveno osoblje. Formalna obuka obuhvata strateški i operativni (izvozni) marketing, poslovno planiranje, sisteme procene troškova, sisteme upravljanja kvalitetom. • Kombinovati obuku na radnom mestu sa konsultantskim uslugama preduzeća. • Primeniti atraktivne šeme plaćanja za ključno rukovodstveno osoblje u preduzećima koja su fokusirana na izvoz. • Obezbediti dodatne motivacione pakete za buduće i postojeće rukovodstveno osoblje (na primer, mogućnosti za učešće na obukama, jasni ugovorni uslovi, plaćanje zasnovano na učinku).

Oblast intervencije 03
Poslovanje

Funkcija LV-a	Ograničenja	Mogućnosti	Preporučene aktivnosti
• Proizvodnja , marketing • Snabdevanje	Nedostatak adekvatnih sistema za procenu troškova. Preduzeća imaju ograničene kapacitete za donošenje odluka kada nije poznata granica isplativosti za prodaju novih proizvoda i kada je diferencijaciju prodajnih cena teško odrediti sve dok se procena troškova ne sprovede na odgovarajući način. Prijavljeno je da preduzeća gube izvozno poslovanje pošto ne mogu da odrede precizne i neposredne taktičke i kratkoročne ponude niskih cena klijentima. Preduzeća ne mogu izvršiti finansijsku analizu bez detaljnog poznavanja troškova kako bi odredila scenarije rasta prihoda naspram razvoja neto prihoda.	Preduzeća za proizvodnju nameštaja mogu utvrditi cenovne etaže i prilagoditi strategiju izvoznih cena u cilju povećanja njihove donje linije rasta (neto prihoda). Precizno poznavanje fiksnih i varijabilnih troškova omogućava preduzećima da primenjuju strateške ili taktičke cene (defanzivne ili ofanzivne strategije određivanja cena), tačke isplativosti, gornje granice cena i granice (pokrivanja troškova, određivanje ekonomije obima), bolje pozicioniranje kvaliteta. Izvoznici su omogućeno da donose odluke o cenama koje se zasnivaju na konkurentnim cenama, a ne na „želim da imam“ profitnoj marži. Transparentna finansijska analiza omogućava preduzećima da odrede izvozne scenarije poslovanja i procenjuju prihode u vezi sa ostvarenim neto prihodima.	• Primeniti odgovarajuće sisteme procene troškova u industriji građevinskih materijala. Odrediti pilot projekat sa odgovarajućim preduzećem kako bi se ideja približila drugim proizvođačima. • Obezbediti obuku na poslu o konceptima izvoznih cena i donošenju odluka o cenama (konkurentne cene, optimalne cene, defanzivne i ofanzivne cene, srednje i premium cene za pozicioniranje kvaliteta, analiza isplativosti itd..). • Obezbediti obuku na poslu u preduzećima finansijskim rukovodiocima o finansijskoj analizi kako proceniti scenarije i kako poslovanje izvoza utiče na bruto i neto marže.
• Proizvodnja , marketing	Neuravnotežena raspodela investicija. Investicije u marketinški miks, liR i razvoj proizvoda često su nedovoljne, posebno kada se radi o novoj ekspanziji izvoza na tržištu.	Investicije su uravnotežene i njima se razmatra „Tržište je ključ“ za poslovni uspeh. Preduzeća za proizvodnju građevinskog materijala mogu da procene investicije u skladu sa potrebama za poboljšanje izvoza ili učinka preduzeća. Preduzeća investiraju u razvoj marketinga i razvoj prodaje.	• Obezbediti internu obuku za planiranje investicija i investicione strategije, koje su integrisane u poslovno planiranje. • Obezbediti interni i eksterni kurs obuke koji obuhvata finansiranje izvoza. • Obezbediti obuku na osnovu marketinškog miksa i marketinškog budžetiranja.
• Proizvodnja	Nemogućnost preduzeća da ispune	Preduzeća stižu dodatni tržišni udeo.	• Unaprediti kapacitete UPDK-a u pogledu pružanja

• Snabdevanje	veće izvozne porudžbine. Zbog male veličine svih kosovskih preduzeća za proizvodnju građevinskog materijala, veličina izvoznih porudžbina je ograničena, a veće porudžbine ne mogu biti ispunjene.	Preduzeća mogu da realizuju veće porudžbine i kraće vreme isporuke, veće i bolje horizontalne veze, podugovaranja i saradnju između proizvođača.	usluga koje pomažu preduzećima da se integrišu i omoguće ispunjavanje većih izvoznih porudžbina, otvarajući mogućnosti sa alternativnim segmentima klijenata. • Podržati ideju o stvaranju većeg poverenja između preduzeća u cilju veće i bolje saradnje između preduzeća i podugovaranja putem redovnih sastanaka za okruglim stolom između operatora LV-a.
• Proizvodnja • Snabdevanje	Nedostatak strateškog poslovnog planiranja. Većina preduzeća posluje bez poslovnih planova, uključujući marketing i plan izvoza. Preduzeća nemaju jasnu viziju i ciljeve i često rade na ad hoc osnovi.	Strateško planiranje stvara fokusirane poslovne ciljeve. Strateško planiranje pomaže preduzećima da postanu proaktivna dok im omogućavaju da definišu poslovnu i izvoznju mapu puta, da prate mogućnosti i vode dnevno poslovanje na ekonomičniji i održiviji način. Poslovna strategija i operativni poslovni plan definišu ciljeve, viziju, resurse i poslovne procese.	• Obezbediti obuku preduzećima o razvoju strateških dokumenata. • Obučiti preduzeća o SMART tehnikama, SWOT analizi i drugim instrumentima koji im pomažu u razvoju strateškog poslovnog planiranja. • Obučiti preduzeća o specifičnim softverskim paketima koji su posvećeni razvoju poslovnih strategija. • Obezbediti interno sprovođenje poslovnog planiranja na poslu.
• Proizvodnja, marketing • Snabdevanje	Ograničenja kretanja rukovodstvenog i uslužnog osoblja u EU. Prepreka u dobijanju viza stvara probleme u vršenju poseta klijentima od strane rukovodstvenog i uslužnog osoblja ili davanja pogodne i servisne porudžbine za građevinski materijal.	Zaposleni u izvoznim preduzećima imaju bolji pristup svojim izvoznim tržištima i ne angažuju spojne saradnike za potrebe pružanja usluga nakon prodaje. Odobranje bezviznog režima putovanja stvara prilike za rukovodioce sa Kosova da pronađu međunarodne klijente i razviju poslovna partnerstva. Takođe smanjuje troškove preduzeća jer mogu poslati svoje tehničare da vrše pogodno i post prodajno servisiranje.	• Ovo se mora rešiti na visokom nivou političkog angažmana i ne može se rešiti na tehničkom nivou.
• Proizvodnja • Snabdevanje	Rukovodstvo inovacija i prioritizacija inovativnih mera nisu dovoljno razvijeni u čitavom sektoru. Preduzeća često ne razlikuju različite potencijale inovacija proizvoda i procesa.	Rukovodstvo inovacija je pokretač većih prihoda i konkurentnosti. Pored inovacija proizvoda, procesa i poslovnog modela, inovativne mere su korisne za poboljšanja u proizvodnim preduzećima i dobavljačima sa ciljem bolje internacionalizacije. Isplati se iskoristiti „inovativni duh“ većih izvoznih preduzeća.	• Obezbediti konsultantski input za mali broj potencijalnih vodećih preduzeća koja su spremna i voljna da razmotre sprovođenje mera za upravljanje inovacijama. • Pokrenuti „okrugli sto o inovacijama“ za sektor građevinskog materijala za koordinaciju inovativnih mreža, think-tank i saradnje. Usmeravanje od strane UPDK-a i izabranog konsultantskog preduzeća koje razume probleme upravljanja

			inovacijama i internacionalizacije.
• Proizvodnja	Nedostatak pridržavanja odgovarajućih struktura korporativnog upravljanja. Većina preduzeća je u porodičnom vlasništvu gde članovi porodice zadržavaju višestruke uloge i odgovornosti.	Uspostavljanje odgovarajućih struktura korporativnog upravljanja unapređuje učinak preduzeća. Dobar okvir korporativnog upravljanja uspostavlja ulogu i odgovornosti vlasnika i izvršnog rukovodstva. Osigurava da se finansijski i drugi operativni poslovi preduzeća profesionalno sprovode.	• Sprovesti temeljnu dijagnozu u cilju procene situacije preduzeća u pogledu korporativnog upravljanja. • Organizovati programe obuke sa preduzećima o strukturama korporativnog upravljanja.

Oblast intervencije 04 Sertifikacija i kvalitet			
Funkcija LV-a	Ograničenja	Mogućnosti	Preporučene aktivnosti
• Proizvodnja • Snabdevanje (nacionalno i međunarodno)	Ispunjavanje zahteva za sertifikaciju i standarda kvaliteta. Ovo predstavlja jedno od glavnih ograničenja proizvodnih preduzeća. Uzroci su višestruki i protežu se od nedostatka kontrole kvaliteta dobavljača inputa, neefikasnog ili nepostojećeg sistema upravljanja kvalitetom, nepostojeće integrisane infrastrukture kvaliteta (IK) LV-a neobučena radna snaga u pogledu metoda osiguranja kvaliteta.	Svest o kvalitetu ima više pozitivnih poslovnih efekata, uključujući i konkurentnost sektora. Ovo između ostalog podržava niže ukupne troškove, bolji kvalitet uvezene sirovine, pozitivno zadržavanje klijenta, smanjenje sekundarnih i materijalnih gubitaka, bolje obučeno osoblje, poboljšan imidž na izvoznim tržištima, potencijal prodaje u segmentima viših cena.	• Sprovesti sistem upravljanja kvalitetom u fazama: sistema kontrole kvaliteta, procesa upravljanja kvalitetom ka sveobuhvatnom procesu upravljanja kvalitetom, i sertifikat ISO 9001. • Uvesti IK kao celokupni sistem kvaliteta građevinskog materijala koji uključuje specifikaciju inputa, kupovinu i snabdevanje. • Pokrenuti i opremiti laboratorije za ispitivanje kvaliteta proizvoda u prostorijama UPDK-a koje pomažu u stvaranju infrastrukture kvaliteta drvnog sektora. • Podržati nacionalne baze podataka o drvnom i građevinskom materijalu poželjnih dobavljača, na osnovu definisanih standarda (nacionalni proizvodi i međunarodni uvozni proizvodi i dobavljači).
• Proizvodnja • Snabdevanje (nacionalno i međunarodno)	Nedostatak pridržavanja ISO standarda 9001: 2015: Preduzeća, a naročito ona manja, nisu usvojila ISO 9001. Oni ne prepoznaju značaj sistema upravljanja kvalitetom i poverenja	Bolje interno poslovanje i veći potencijal za partnerstva, veća prihvatljivost na izvoznim tržištima. Poštovanje ISO standarda 9001 poboljšava interne procese i sisteme upravljanja	• Obezbediti dodatne kampanje za podizanje svesti o značaju sertifikacije u skladu sa ISO 9001: 2015. • Razviti podsticaje za preduzeća u cilju usvajanja ovih standarda. • Pokrenuti inicijative za sprovođenje sistema

	koje donosi potencijalnim poslovnim partnerima.	kvalitetom, čime se stvara poverenje u očima potencijalnih poslovnih partnera.	upravljanja kvalitetom izvoza (EQMS) i priprema za sertifikaciju u skladu sa ISO 9001: 2015. • Sprovesti ToT za lokalne konsultante za pripremu sertifikata u skladu sa ISO 9001 na nivou preduzeća.
• Snabdevanje (nacionalno)	Nema izdavanja FSC sertifikata za upravljanje šumama. Iako su izrađeni nacionalni standardi za FSC sertifikaciju upravljanja šumama, Agencija za šume Kosova još uvek ne izdaje FSC sertifikate upravljanja.	Izvoz građevinskog materijala proizvedenog van Kosova-posećena stabla. Omogućavanjem dobijanja FSC sertifikata za upravljanje šumama, proizvođači građevinskog materijala mogu proizvoditi i odabrati proizvodne linije koje se (delimično) proizvode od domaćeg drveta.	• Izmeniti Zakon o nacionalnim parkovima koji sprečava seču drveća u industrijske svrhe. • Pomoći Agenciji za šume Kosova da završi sistem izdavanja sertifikata.
• Proizvodnja	Ograničeno znanje o integrisanim i naprednim sistemima kvaliteta. Loši sistemi upravljanja kvalitetom, nedostatak formalnosti i procedura, nikakva ili nedovoljna upotreba evidencije o kvalitetu su tipični izazovi prilikom razmatranja unapređenih sistema kvaliteta.	Pozitivni efekti kroz dugoročno sprovođenje Lean Six Sigma (LSS). Primena LSS-a smanjiće nedostatke za verovatno više od 25% i drveni otpad u procesu proizvodnje za najmanje 15%. Povećava produktivnost i svest o kvalitetu u preduzećima.	• Izraditi pilot projekat primenom LSS-a u većem proizvodnom preduzeću koje je otvoreno za sprovođenje procesa najboljih praksi. • Preduzećima koja učestvuju, pripremiti osnovu i pre i nakon sprovođenja LSS-a „light“ programa kako bi se dokazala verifikovana poboljšanja u pogledu produktivnosti, broj i vrsta nedostataka u kvalitetu, procenat otpada itd. • Obučiti lokalne konsultante u LSS procesima (zeleni ili plavi pojas Six Sigma-e) kako bi se ponudio LSS na nacionalnoj osnovi, takođe i preduzećima u drugim sektorima.

Oblast intervencije 05 Veze, podizanje na viši nivo, životna sredina			
Funkcija LV-a	Ograničenja	Mogućnosti	Preporučene aktivnosti
• Snabdevanje • Proizvodnja • Transport	Lanci snabdevanja nisu optimizovani. Neka od ograničenja vezana za optimizaciju lanca snabdevanja su komercijalni standardi, sistemi kvaliteta, optimizacija troškova, poželjni dobavljači, grupna	Optimizacija lanca snabdevanja podugovaranja vodi ka standardima ekonomičnije i pravovremene isporuke. Konkurentno vreme od porudžbine do isporuke	• Podržati vodeći „pilot projekat“ u najboljim praksama za optimizaciju lanca snabdevanja. Inicirati proces poboljšanja najprikladnijeg postupka naloga za isporuku, primeran za druga preduzeća u pod-sektoru.

	kupovina. Verovatno je da potencijal optimizacije troškova i kvaliteta još nije u potpunosti iskorišćen.	sa fokusom na blagovremenu isporuku, zadobiće više klijenata. Sposobnost proizvođača u primenjivanju kraćeg vremena od porudžbine do isporuke, određuje izbor poželjnih dobavljača klijenta.	• Pomoći UPDK-u da postane korisno sredstvo između dobavljača i proizvođača sa mogućnostima mentorisanja u pogledu optimizacije lanca snabdevanja za win-win korist svih uključenih operatora LV-a. • Organizovati okrugle stolove između proizvođača, transportnih preduzeća i dobavljača kako se postigla bolja saradnja i zajednička rešenja za poboljšanu integraciju LV-a.
• Proizvodnja • Snabdevanje • Transport	Nedostatak horizontalnih veza među preduzećima. U mnogim slučajevima, lokalna preduzeća percipiraju jedni druge kao glavne konkurente, a ne kao potencijalne partnere za povećanje mogućnosti za izvoz.	Horizontalne veze poboljšavaju kapacitete preduzeća za izvoz. Udruživanjem snaga i racionalizacijom njihovih proizvodnih kapaciteta, preduzeća će u većoj meri moći da proizvode i ispune dodatnu potražnju klijenata. Unapređenje veza pomaže boljoj integraciji LV-a građevinskog materijala.	• Obezbediti grantove koji uslovljavaju preduzeća da traže partnerstva. • Pomoći UPDK-u da razvije mehanizme koji vode ka stvaranju partnerstava između sličnih preduzeća. • Sprovesti redovne okrugle stolove između preduzeća u pogledu specijalnih doprinosa LV-u i subjektima lanca snabdevanja.
Proizvodnja	Nedovoljna upotreba ostataka drveta za potrebe reciklaže, kao što je prerada u ploče iverice, pelet. Broj ostataka (čipsa, piljevine, strugotina) u proizvodnji drveta je znatan, a reciklaža nije organizovana na većem nivou.	Recikliranje ostataka drveta stvara nove mogućnosti za zapošljavanje, i razmatra ekološke aspekte. Ostatke drveta prikupljaju preduzeća za reciklažu ili sakupljači na nacionalnom nivou i prodaju proizvođačima iverica, ukoliko je praktično i ekonomski održivo.	• Sprovesti osnovnu studiju izvodljivosti u pogledu opcija recikliranja drveta, ekonomske održivosti i potencijala za stvaranjem prihoda / radnih mesta, uzimajući u obzir LV ukupnih ostataka drveta u proizvodnji. • Identifikovati nacionalna preduzeća za reciklažu ili sakupljače kao potencijalne partnere. • Identifikovati pogodne i ekološki osetljive opcije recikliranja.

Oblast intervencije 06 Usluga podrške LV-a (pružaoci usluga, finansijske usluge, pružaoci usluga PO-a, URP-a)			
Funkcija LV-a	Ograničenja	Mogućnosti	Preporučene aktivnosti
• Snabdevanje • Proizvodnja	Finansijske usluge: Nedostatak mogućnosti finansiranja u pogledu razvoja izvoza i promocije imidža	Sprovođenje planiranja investicija sa fokusom na klijenta. Investicioni planovi, deo poslovnog planiranja	• Sprovesti redovni okrugli sto između preduzeća iz privatnog sektora i pružalaca finansijskih usluga radi izrade zajedničkih koncepata koji mogu

	Preduzeća vrednuju ulogu inovacija u ekspanziji poslovanja, ali im nedostaju sredstva za angažovanje u inovativnim praksama. Većina investicija je povezana sa tehnologijom, ali promocija imidža, razvoj tržišta i komunikacija sa klijentom, često su važniji od investicija u tehnologiju.	pomažu preduzećima da unaprede poslovanje tamo gde je to potrebno, i izbegnu investicije u oblasti koje nisu kritične za bolju konkurentnost i pozitivan razvoj izvoza. Dodatni finansijski instrumenti dodaju se sposobnosti preduzeća kako bi povećala izvoz (npr. finansije zasnovane na aktivima).	poboljšati pristup finansijama. Pored toga, razmotriti stvaranje alternativnog opsega instrumenta finansiranja, kao što je finansiranje zasnovano na aktivima. • Pokrenuti „inicijativu za poslovni plan“ za industriju građevinskog materijala koja se zasniva na sveukupnom planu strategije i obuhvata planove marketinga i izvoza, sa strogim fokusom na ciljna tržišta EU, praćena planiranjem investicija koje se zasnivaju na zahtevima tržišta i aspektima konkurentnosti. • Uvesti „takmičenje za poslovni plan“ sa panelom iz privatnog sektora, koji predstavlja stručnjake iz finansijskih institucija, UPDK-a, donatora.
• Snabdevanje • Proizvodnja	Ograničen pristup finansijama za preduzeća koja su u vlasništvu žena. Zbog kulturnih normi, u većini slučajeva porodična i ostala imovina pripadaju muškarcima. Zbog toga se žene suočavaju sa poteškoćama u pronalaženju kolateralne za podnošenje zahteva za bankarske kredite.	Uključivanje žena u industriju drvenog nameštaja. Imovina registrovana na žene, omogućava bolji pristup sredstvima i stvara veće mogućnosti za širenje poslovanja.	• • Razviti kampanje za podizanje svesti u cilju edukacije građana o ulozi žena u preduzećima. • • Izraditi pakete podsticanja koji ohrabruju žene da traže vlasništvo nad imovinom koja im u suštini pripada.
• Snabdevanje • Proizvodnja • Transport	Poslovne organizacije, Udruženje prerađivača drveta na Kosovu (UPDK): Nedostatak samofinansirano internog centra za obuku u okviru UPDK-a. Pružanje obuke je uvek određeno i finansirano od strane donatorskih projekata, i nije određeno potrebom i potražnjom. Preklapanje inputa obuke ne može biti isključeno.		
		Mogućnosti za boljeg trenera, koji nudi veći raspon tema, više nezavisnosti od donatorskog finansiranja. Interni centar za obuku omogućava UPDK-u da priprema izradu planova obuke zasnovanih na stvarnim potrebama njihovih članova i izbegava verovatnoću nuđenja iste obuke članovima više od jednom. Povećan je broj obuka plaćenih od strane preduzeća.	• • Pružiti institucionalnu podršku UPDK-u: poboljšati model članstva; dodati, poboljšati i unaprediti poslovne usluge članovima; stvoriti izvore prihoda, kao što su prekogranične usluge sa kvalitetnim laboratorijskim uslugama ili studijskim uslugama na tržištu građevinskog materijala. Konačni cilj je bolja održivost i nezavisnost od donatora inputa.
• Snabdevanje • Proizvodnja	Ograničena dostupnost laboratorijskih ispitivanja kvaliteta proizvoda i usluga sertifikacije.	Poboljšanje kvaliteta i pouzdanost proizvoda. Osnivanjem laboratorije za testiranje i sertifikaciju proizvodnje u UPDK-u, postojaće	• Sarađivati sa CATAS-om u cilju olakšanja osnivanja laboratorije koja može pružiti: hemijsku analizu, fizičku i mehaničku ispitivanja sirovina, sastojaka i gotovih proizvoda od drveta.

	Veća preduzeća imaju svoje laboratorije ili traže usluge izvan zemlje. Manja preduzeća imaju ograničen pristup uslugama osiguranja kvaliteta i sertifikacije.	veći broj preduzeća sa testiranim i sertifikovanim proizvodima za izvoz.	
• Proizvodnja	Ograničena podrška za izvoz. UPDK pruža ograničenu podršku članovima u pogledu bolje integracije na regionalnim i globalnim tržištima.	Unapređenje izvoza je od velike važnosti za razvoj stabilnog sektora. Eksterni uslovi su povoljni za proširenje na više tržišta. Proizvodni kapaciteti su trenutno dostupni, sa najmanje 30-40% potencijalnog poboljšanja instaliranog kapaciteta (jedna smena), ne uzimajući u obzir sezonska razmatranja.	• Sprovesti internet portal zasnovan na izvozu drvnih proizvoda sa Kosova. Ojačati UPDK kako bi razvio veštine za pokretanje dodatne usluge preduzećima članovima. • Identifikovati subjekat koji će biti u mogućnosti da pokrene, vodi i održava kosovski izvozni portal. • Osnovati savet za izvoz koji bi se bavio samo rešavanjem ograničenja vezanih za izvoz.
• Snabdevanje • Proizvodnja	Nedovoljno predstavljanje manjih članova (proizvođača) i dobavljača. UPDK se uglavnom fokusira na pružanje pomoći većim preduzećima i ima tendenciju zanemarivanja manjih preduzeća. Preduzeća za snabdevanje su nedovoljno zastupljene u PO-u.	Pravičan tretman članova stvara mogućnosti za inkluzivni rast. Nediskriminatorno postupanje prema poslovnim članovima stvara uslove za poštenu konkurenciju u drvenoj industriji i promoviše inkluzivni rast. Uključivanje preduzeća za snabdevanje poboljšava integraciju LV podsektora.	• Formirati jezgra unutar UPDK-a. "Jezgro" je krug preduzeća koja su prilično homogena, ali i prilično heterogena da stvore prostor preduzećima za razmenu različitih ideja, izazova i rešenja. Ova strukturna promena povećava mogućnost pregovaranja nedovoljno zastupljene grupe u udruženju. • Uvesti pakete beneficija za dobavljače.

Oblast intervencije 07 Upravljanje LV-om i regulatorni okvir u cilju podrške razvoju izvoza			
Funkcija LV-a	Ograničenja	Mogućnosti	Preporučene aktivnosti
Sa svim akterima LV-a	Neka preduzeća mogu ponuditi konkurentnije cene kroz primenu nepravičnih praksi. Ovo je uzrokovano poreskim utajama i neformalnom ekonomijom.	Jednako postupanje sa preduzećima stvara mogućnosti za rast. Stvaranjem nivoa igranja igre, preduzeća bi bila spremnija za investicije. Podsticanje okruženja koje pogoduje poslovanju povećava spremnost preduzeća da investiraju, postanu inovativnija i poboljšaju sveukupan učinak kao rezultat.	• Usvojiti i primeniti ozbiljne antikorupcijske politike. • Poboljšati efikasnost i značajno unaprediti javnu upravu. • Sprovesti procenu revizije koje obuhvataju preduzeća sa različitim karakteristikama. • Optimizovati procenu revizije kako se jednako tretirali konkurenti. • Povećati broj inspektora.
Sa svim akterima LV-a	Izazovi u sprovođenju brzo rastuće politike i pravnog okvira. Kosovo je	Efikasno sprovođenje pravnog okvira poboljšava poslovno okruženje.	• Izraditi programe povećanja kapaciteta u cilju obuke javnih zvaničnika o novom zakonu.

	uspelo da razvije relativno napredan pravni okvir na papiru, ali kapaciteti odgovarajućih državnih organa za sprovođenje ovog okvira su slabi.	Pravilno sprovođenje pravnog okvira stvara jednake uslove i pokreće dalje domaće i međunarodne investicije u industriji.	• Poboljšati mehanizme praćenja i kontrole kako bi se osigurala bolja primenu pravnog okvira.
Sa svim akterima LV-a	Slab pravosudni sistem. Odlaganja koja se javljaju u pravosuđu su duga i štetna u slučajevima vezano za poresku upravu, carinu ili regulatorno neslaganje.	Snažan pravosudni sistem ima pozitivan uticaj na poslovanje. Snažan i efikasan pravosudni sistem stvara uslove za više sporazuma u pogledu investicija, trgovine i partnerstva.	• Povećati broj sudija i razviti mehanizme za borbu protiv korupcije.
Sa svim akterima LV-a	Slabi mehanizmi kontrole na carini Kosova. Izgleda da carina Kosova ne registruje ili pogrešno registruje izvoz i uvoz koji se odvija u podsektoru drvenog nameštaja.	Redovna evidencija trgovinskih tokova za bolju analizu sektora. Vođenje evidencije celokupne trgovine u skladu sa važećim standardima poboljšava planiranje i donošenje odluka i na poslovnom i nivou upravljanja.	• Intenzivirati procedure kontrole na carini Kosova. • Povećati kazne za one koji pokušaju sa neprijavlivanjem trgovinske robe.

5.4 Procena rizika

Iako se potencijalni rast izvoza proizvođača nameštaja na Kosovu smatra pozitivnim, postoje i rizici i pretnje, kako eksterno tako i interno, što može negativno uticati na rast podsektora i razvoj izvoza.

Potencijalne pretnje su:

- Politička i ekonomska stabilnost nije garantovana.
- Sektor drvnog građevinskog materijala nije u mogućnosti da se prilagodi zahtevima tehničkih standarda koji se menjaju u EU (npr. mešavina materijala, koeficijenti izolacije itd.).
- Kosovska preduzeća nisu u stanju da osiguraju "nivo igre" prilikom suočavanja sa rastućim pritiskom konkurenta, s obzirom na to da je tržište drvenog nameštaja EU tržište tipičnog kupca sa većim izvozom iz EU, nego uvozom u EU.
- Nacionalni sistem SOO nije u mogućnosti da se zahtevima zaposlenih prilagodi ljudskim resursima.
- Specijalno osoblje za upravljanje nije dostupno jer su perspektive plata i ličnog rasta bolje u drugim zemljama.
- Malo je verovatno da će posledica liberalizacije viznog režima u zemljama EU biti od koristi Kosovu kao rezultat "odliva mozgova".
- Akteri LV-a ne primenjuju integrativni i holistički pristup projekta razvoja LV-a, čime smanjuju potencijalne obećavajuće dobiti koje se odnose na holistički razvoj i poboljšanje LV-a.
- Donatori ne razmišljaju o podršci celokupnom konceptu poboljšanja i promocije LV-a, u ovom slučaju smanjuju dobitke sektora kada se intervencije preklapaju ili ne razmišljaju o najprikladnijim naporima za poboljšanje sistemskog podsektora.

5.5 Digitalna spremnost unutar globalnog LV-a

Digitizacija predstavlja razvoj za preduzeća koja se bave proizvodnjom nameštaja koja izvoze B2C kroz svoje izložbeno-prodajne salone ili e-trgovinske objekte. Međunarodni klijenti koji traže mogućnosti kupovine nameštaja na internetu traže više od jednostavnih informacija o proizvodu, žele da dobiju osmišljene ideje i povratne informacije o brendovima koji su pouzdani. Prikupljanje informacija i iskustva u kupovini moraju biti u skladu sa načinom života i mora postojati visok stepen jednostavnosti kupovine.

Pored prodaja zasnovanih na digitalnim rešenjima, preduzeća takođe treba da se pripremaju za veću IT- razmenu podataka koja se odnosi na proces porudžbine i kupovine. Za veće izvoznike, za buduće poslovanje biće potrebna unutrašnja poboljšanja IT-a i spremnost da se integrišu u procese zasnovane na IT-u sa klijentima i dobavljačima.

5.5.1 e- Trgovina

Upotreba e-trgovine je i dalje ispod proseka u poređenju sa ukupnim prometom potrošačkih proizvoda uopšte. Indikacije u vezi sa potrošačkim navikama klijenata u EU ukazuju da je u 2014. godini samo 4% od ukupnog nameštaja kupljeno putem e-trgovine, u poređenju sa 12% u celini (primer: nemački tržišni obrazac). Može se zaključiti da je e-trgovina sve veći trend govovanja i da se ponašanja klijenata menjaju, bar u nekim segmentima.

Prilikom započinjanja e-trgovine, istu je potrebno pravilno sprovesti i zakonito pokrenuti. Poslovanje takođe treba da bude u skladu sa važećim pravilima i zahtevima određenih izvoznih tržišta, sa odgovarajućim metodama plaćanja i pravno obavezujućim uslovima povraćaja proizvoda i uslovima garancije proizvoda. Sve ovo podrazumeva da značajna ulaganja ne treba sprovoditi bez pokretanja odgovarajuće prethodne analize. Proizvodi bi trebali biti dostupni lokalnim skladištima u određenoj zemlji izvoza koja omogućavaju brzu isporuku. Važni su međunarodni poslovni partneri ili predstavnici koji organizuju pošiljku i organizuju komercijalni proces.

Osnaživanje privatnog sektora (USAID) podržao je sprovođenje kosovskog brenda "Schwarzwald-Massivholz", uz podršku tri velika proizvođača nameštaja. Oni prodaju u Nemačkoj preko e-trgovine i izložbeno-prodajnih salona na nivou B2C. Schwarzwald-Massivholz je počeo da isporučuje preko Amazon Prime-a sa „24-časovnim tržištem“. Prema podacima preduzeća, oko 24 tona nameštaja godišnje je već prodato putem ovih alternativnih kanala.

5.5.2 Digitalni mediji i Marketing u društvenim medijima

Kada proizvođači nameravaju da izvoze B2C, digitalni mediji i marketing u društvenim medijima mogu dodati mogućnosti i pozitivan Povraćaj investicija (RoI). Obezbeđene informacije moraju izbeći „neželjenu poštu“ ili nepotrebne informacije. Sadržaj i ponude proizvoda trebaju pružiti klijentima neposredan pozitivan utisak. Ponude bi trebalo da budu ograničene na promociju nekoliko proizvoda, a ponude treba da sadrže specifičan način života ili osmišljenu ideju.

Povezane e-trgovine sa narudžbinom i procedurama plaćanja moraju biti jednostavne za praćenje (kao što je gore navedeno). Kada se prodaje na tržištima EU, potrebno je pratiti pravne aspekte u pogledu internet stranica otvorenih za javnost. Potrebno je razmotriti trendove potrošača vezanih za „kako mladi potrošači koriste informacije sa interneta.

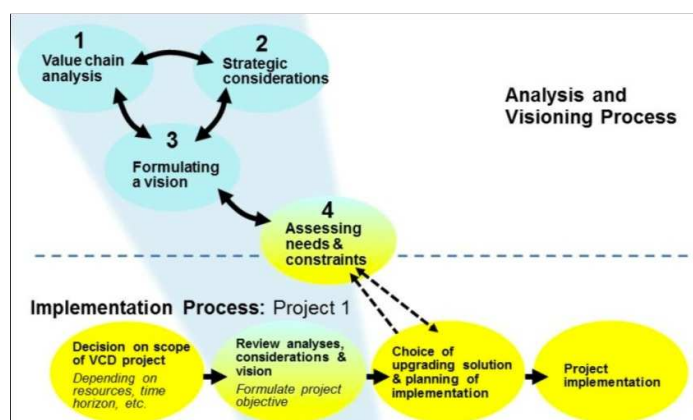
Internet stranica "Objašnjena statistika EU Eurostata" pruža statističke članke o digitalnoj ekonomiji u zemljama EU ²⁹.

²⁹Eurostat, 2018; statistics explained; http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society

6. UNAPREĐENJE I PROMOCIJA LANCA VREDNOSTI

Sprovođenje projekta poboljšanja i promocije LV-a je logična posledica analize LV-a (Grafikon 43). U većini projekata LV-a, faza analize je integralni deo i polazna tačka za osnovni input uspostavljenog projekta poboljšanja LV-a.

Grafikon 43: Od analize, vizioniranja i strategije - do poboljšanja LV-a



Izvor: ValueLinks 2.0

Projekat poboljšanja i promocije LV-a treba preduzeti sa nacionalnim vodećim akterom koji pruža dovoljno iskustva u upravljanju i vođenju ciklusa poboljšanja LV-a.

Vodeći akteri u razvoju LV-a drvenog nameštaja mogu biti:

- Privatna preduzeća (operatori LV-a duž jezgra LV-a, preduzeće pilot projekta, vodeće firme).
- Poslovna udruženja (Udruženje prerađivača drveta na Kosovu, UPDK, ostali).
- Vlada i javna uprava (Ministarstvo trgovine i industrije, OI, KIESA, ostali).
- Razvojne agencije, donatori (finansiranje i olakšavanje promocije LV-a).

Razvojne agencije ili donatori su prisutni samo privremeno i eksterni su sistemu ³⁰.

Projekat poboljšanja LV-a drvenog nameštaja bi trebalo da integriše poboljšanje LV-a građevinskog materijala. Ovo je realna opcija jer postoje puno preklapanja i sličnosti u LV-ovima, uključujući iste aktere. Različita ograničenja i mogućnosti se odnose na oba LV-ova istovremeno i intervencije bi imale koristi i za LV podsektora.

Još jedan koristan ishod projekta poboljšanja LV-a, odnosi se na poboljšanje javno-privatni dijalog. Podržava razvoj podsektorske politike od strane Vlade Kosova i odobrava stvaranje nacionalnog sporazuma o konkurentnosti. Sporazum o konkurentnosti je nacionalna politika koja promoviše integraciju privatnih preduzeća na nacionalnom i svetskom tržištu i dalje unapređuje rejting konkurentnosti, ali i posledičnu primenu potrebnih mera indeksa konkurentnosti zemlje u pregledima Svetske banke.

Ovaj koncept je uspešno sproveden u osam zemalja Latinske Amerike. Institucionalno, politika prati nivoe administrativne hijerarhije: Ministar za ekonomski razvoj ili industriju

³⁰GIZ, ValueLinks 2.0, 2018

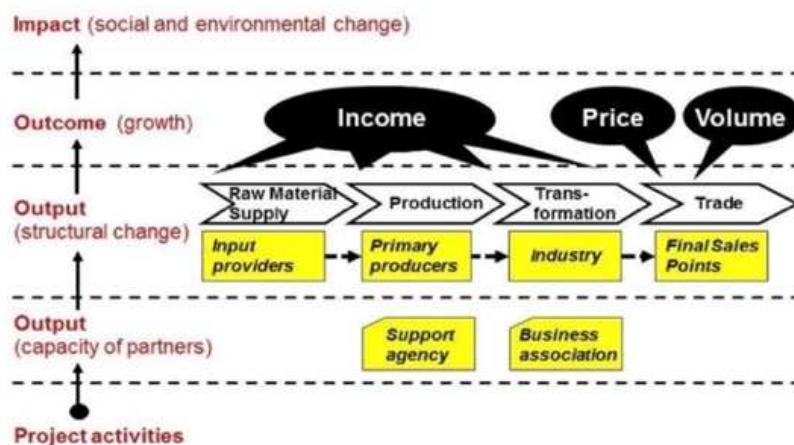
predsedava nacionalnim komitetom za konkurentnost ili savetom koji integriše predstavnike organizacija privatnog sektora.

Na nižim nivoima, akteri određene industrije, podsektora ili u određenom regionu sačinjavaju okrugle stolove koji pokreću proces politika više aktera u skladu sa sporazumom o konkurentnosti. Diskusije okruglih stolova koordinišu sprovođenje akcionih planova. Ovo se može sprovesti u okviru celokupnog programa razvoja LV-a³¹.

Razvoj LV-a zasniva se na velikom broju varijabli, pored dinamike tržišta i ekonomskih sistema koji se stalno menjaju. Poboljšanje LV-a podstiče mogućnosti i promene. Međutim, ne može se lako predvideti koje, i u kojoj meri eksterne ili interne intervencije preduzeća će ili su podstakle neku vrstu promene. Uvek postoji nedostatak u pripisivanju. Da bi se smanjio ovaj nedostatak, transformacija i merljiva poboljšanja u LV-u i pripisivanje promena kroz intervencije poboljšanja LV-a, zahteva se sprovođenje dobro definisanog i povezanog ciklusa učenja i praćenja, počevši od programiranja i planiranja, praćenja intervencija i evaluacija (ex-ante i ex-post).

Prema logičkom modelu poboljšanja LV-a (Grafikon 44), intervencije se mogu pojaviti na različitim nivoima. Merljiv output, ishod i konačno uticaj, zahtevaju dobro koordinisanu strategiju poboljšanja i sprovođenja LV-a.

Grafikon 44: Logički model koji se odnosi na poboljšanje outputa i rezultata LV-a



Izvor: ValueLinks 2.0

³¹ValueLinks 2.0

7. ANEKSI

ANEKS	
01	Bibliografija
02	Zemlje uvoza za materijal inputa
03	Rangirana ograničenja na nivou snabdevanja
04	Instrumenti: platno poslovnog modela, platno vrednosti propozicije
05	Glavne eksterne i interne barijere izvoza
06	Pregled tržišta i instrument za analizu
07	Od segmentacije tržišta do tržišnog pozicioniranja

Aneks 01: Bibliografija

Veb stranica/Knjiga/Dokument	Izvor	Sadržaj
https://ec.europa.eu/growth/sectors/raw-materials/industries/forest-based/furniture_de	Evropska komisija, GROWTH	Informacije o drvnom sektoru EU
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society	Statistički podaci Eurostat EU-a o digitalnim medijima	Digitalna ekonomija i društvo
https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/news_coner/news/2016/04/20160401; Politika EU o proširenju, 2018	Evropska komisija, proširenje	Informacije o programu proširenja EU
http://www.internationaltimber.com/news/timber-industry/a-report-about-how-wood-has-dominated-the-global-furniture-market-in-2016	International Timber, najveći dobavljač drveta u UK-u	Tržišne informacije o drvenom nameštaju
https://www.cbi.eu/market-information/timber-products/buyer-requirements/	CBI, Ministarstvo spoljnih poslova, Holandija	EU Zahtevi za uvoz drvnih proizvoda
http://www.global-traceability.com/eutr-eu-timber-regulation/	Globalna sledljivost, podrška lancu snabdevanja	Informacije o EUTR
http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/labelling-and-packaging	Služba za pomoć korisnicima EU vezano za trgovinu	Informacije o ambalaži, etiketiranju i Eko standardima
GIZ ValueLinks Manual 2.0	GIZ	ValueLinks metodologija, 2017
GIZ, Guidelines for Value Chain selection, 2015	GIZ	Metodologija odabira LV-a
http://www.4sustainability.de/en/corporateresponsibility/	Institut za održivost	Informacije o KDO-u i održivosti
https://www.iso.org/management-system-standards-list.html	Internacionalna organizacija za standardizaciju (ISO)	Informacije o ISO standardima za preduzeća
https://ec.europa.eu/consumers/consumers_safety/safety_products/rapex/alerts/?event=SafeProductsOnline&lng=en	Služba za pomoć korisnicima EU	Informacije o bezbednosti proizvoda
https://www.seco.admin.ch/seco/en/home/	Državni sekretarijat za ekonomske poslove SWISS-a	Informacije o međusobnom priznavanju standarda između EU i Švajcarske
http://www.flegt.org/flegt-global	FLEGT.org, borba protiv ilegalne	Informacije o zakonodavstvu drvne

	seče šume	industrije u Švajcarskoj
http://www.chemsafetypro.com/Topics/CH/Swiss_Chemicals_Ordinance_ChemO.html	ChemSafetyPro, Švajcarska	Informacije o švajcarskom Pravilniku o hemikalijama
https://build.export.gov/switzerland/doingbusinessinswitzerland/traderegulationscustomsandstandards/eg_ch_077162	Export.gov. US export page	Informacije o pravilima izvoza u Švajcarskoj
https://www.ceps.eu/system/files/Final%20report_en.pdf	CEPS & Ctr. For industrial studies	Informacije o tržištu nameštaja u EU
http://kosovotwopointzero.com/en/kosovo-diaspora-dreams-political-change/	Kosovo 2.0	Informacije o stanovništvu u dijaspori
https://www.hubbardchicago.com/blog/social-media-marketing-dos-and-donts-for-the-furniture-industry	Hubard, Čikago, SAD	Informacije, za i protiv korišćenja socijalnih medija u izradi nameštaja B2C ili maloprodaji
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/277619/IW-Report_2016-11_SME-Financing-in-the-EU.pdf	Instituta za ekonomska istraživanja iz Kelna	Informacije o finansiranju MSP-a u EU
https://www.reportlinker.com/market-report	Report Linker	Informacije o tržištu EU, građevinskom materijalu
http://www.itto.int/files/user/imm/TS%2045%20(web).pdf	Međunarodna organizacije za tropsko drveće	Promenljiva trgovina tropskim drvetom u Evropi
https://www.oecd.org/cfe/smes/New-Approaches-SME-full-report.pdf	OECD	Priručnik o novim pristupima finansiranju MSP-a
https://www.gartner.com/doc/2984821/cmo-spend-survey--eye	Gartner, Inc., SAD	Studija o budžetiranju i investiranju
www.popsci.com ; CLT timber is the most advanced building material	Popularna nauka, 2014	Informacije o drvnoj tehnologiji
https://iccwbo.org ; Incoterms 2010	Međunarodna trgovinska komora	Priručnik Incoterms, komercijalni standardi

Aneks 02: Zemlje uvoza za materijal inputa

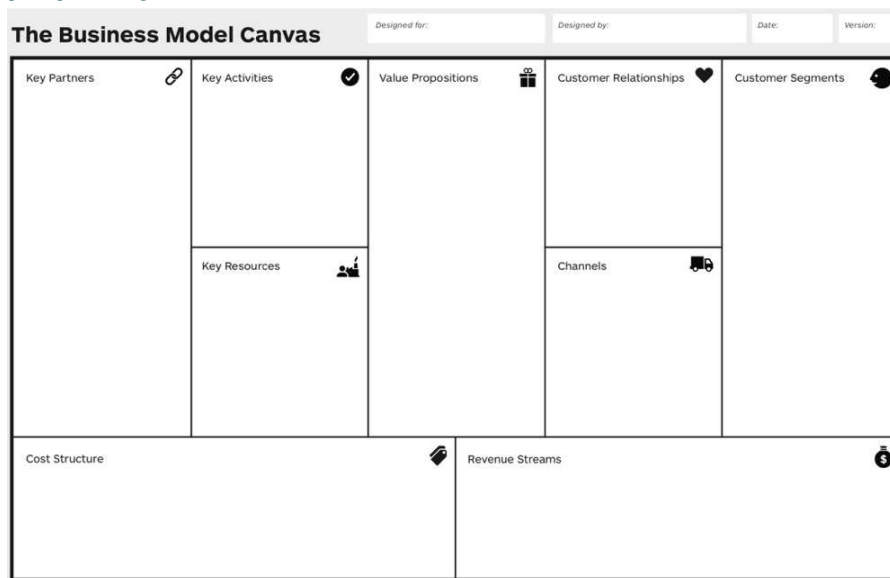
Zemlja	Učestalost
Nemačka	9
Turska	9
Austrija	6
Italija	6
Kina	6
Rumunija	5
Srbija	5
Slovenija	5
Poljska	3
Bosna i Hercegovina	2
Bugarska	2
Finska	2
Grčka	2
Mađarska	2

Švedska	2
Ostale	10

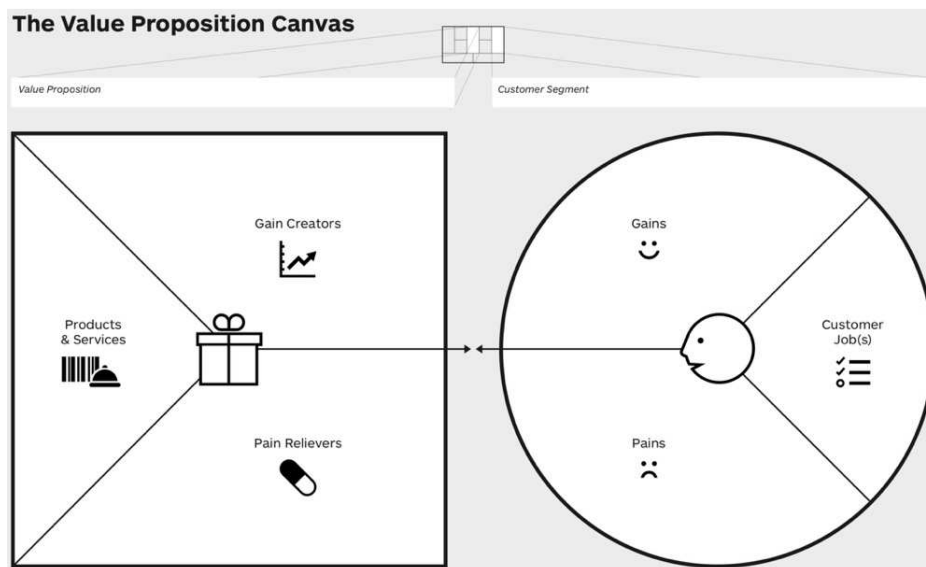
Aneks 03: Rangirana ograničenja na nivou snabdevanja

Glavna ograničenja	Velika prepreka	Značajna prepreka	Donekle je prepreka	Mala prepreka	Nije prepreka
1. Vreme isporuke	1	0	1	4	8
2. Nabavka	0	5	3	1	5
3. Kupovne cene	2	1	7	2	2
4. Prodajne cene	2	3	5	1	3
5. Kvalitet sirovine	1	0	1	2	10
6. Standardi/sertifikat sirovine	0	1	1	2	9
7. Veličina porudžbine	2	3	1	6	2
8. Transport	1	2	3	1	7
9. Pravni/institucionalni okvir	1	2	5	2	3

Aneks 04: Platno poslovnog modela i vrednost propozicije

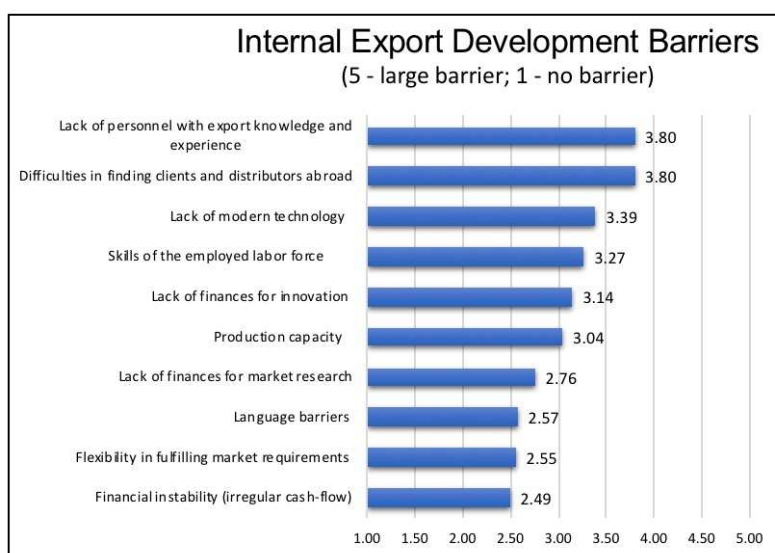
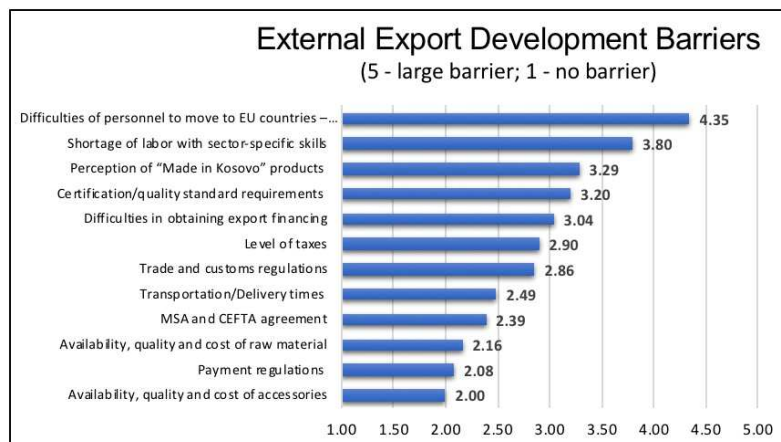


Izvor: Strategyzer.com, <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>



Strategyzer.com, <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Aneks 05: Glavne eksterne i interne barijere izvoza



Aneks 06: Instrument za pregled tržišta i analizu metodologije

General framework conditions	Export marketing conditions	Product requirements	Cost – Benefit optimization
- Political conditions - Legal restrictions (Import restrictions) - Credit worthiness of the country/country rating - Monetary risks or other hindrances	- Price and quality level of national industry - Competitive situation of international competition - Sales options - Market potential - Market development	- Legal requirements - Safety / Health - Warranties - Packaging - Labeling	- Best fit for export product - Easy access (language, culture, transport) - Best prices - Best distribution channel - Best cost/benefit ratio
Selection process – facing out countries – focusing			

Aneks 07: Od segmentacije tržišta do tržišnog pozicioniranja

From Market Segmentation to Market Positioning and Client Communication

First step: market segmentation

Second step: market targeting

Third step: market positioning

