



MINISTRY FOR FOREIGN
AFFAIRS OF FINLAND



*Empowered lives.
Resilient nations.*

RAPORTI I KONKURRUESHMËRISË "GRUPET NATYRORE"



Prishtinë, 2014



MINISTRY FOR FOREIGN
AFFAIRS OF FINLAND



*Empowered lives.
Resilient nations.*

RAPORTI I KONKURRUESHMËRISË "GRUPET NATYRORE"

Prishtinë, 2014

MIRËNJOHJE

Financimi është siguruar nga Ministria për Punë të Jashtme e Finlandës, në suaza të projektit “Ndihmë Tregtisë”.

RAPORTI PREGADITUR NGA:

Cheng G. Ong – Autore

Përkrahur nga: Ilir Salihu dhe Paul Wittrock

KONTRIBUT I VEÇANT DHËNË NGA:

Ministria e Tregtisë dhe Industrisë:

Kabineti i Ministrit

Departamenti i Industrisë

Departamenti i Tregtisë

Agjencia për Mbështetje të Investimeve dhe Ndërmarrjeve në Kosovë

VLERËSIMI I KUALITETIT, PROGRAMI I KOMBEVE TË BASHKUARA PËR ZHVILLIM (UNDP) KOSOVË:

TEUTA PURRINI XHABALI, Menaxhere e Projektit, projekti “Ndihmë Tregtisë”

ANITA SMAILOVIC, Bashkëpunëtore e Projektit, projekti “Ndihmë Tregtisë”

ARTANE RIZVANOLLI – Konsulente e Jashtme

ERËBLINA ELEZAJ, Analiste për Hulumtim, Ekipi për Hulumtime dhe Politika, Çështje Gjimore dhe Komunikim

BURBUQE DOBRANJA, Bashkëpunëtore për Informim Publik, Ekipi për Hulumtime dhe Politika, Çështje Gjimore dhe Komunikim

DANIJELA MITIĆ, Analiste për Komunikim, Ekipi për Hulumtime dhe Politika, Çështje Gjimore dhe Komunikim

PËRKTHYESE:

BESA ISMAILI AHMETI

Një mirënjohje e veçantë u takon të gjitha bizneseve të intervistuar dhe akterëve të tjerë relevant.

Ky dokument nuk ka të drejtë autoriale prandaj përmbajtja e tij mund të përdoret pjesërisht ose plotësisht pa lejen paraprake të UNDP-së. Mirëpo, burimi i saj, duhet të citohet.

Analiza dhe rekomandimet e shprehura në këtë raport i përkasin autorëve dhe nuk përfaqësojnë qëndrimin zyrtar të Programit të Kombeve të Bashkuara për Zhvillim dhe të Ministrisë për Punë të Jashtme të Finlandës.

SHKURTESAT

NMRr	Norma mesatare e rritjes
CEFTA	Marrëveshje e tregtisë së lirë të Evropës Qendrore
BE	Bashkimi Evropian
EUR	Euro
FAO	Organizata për Ushqim dhe Bujqësi e Kombeve të Bashkuara
IHD	Investimet e huaja direkte
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IeK	Institucionet e Kosovës
MBPZHR	Ministria e Bujqësisë, Pylltarisë dhe Zhvillimit Rural të Kosovës
BMA	Bimë mjekësore dhe aromatike
MTI	Ministria e Tregtisë dhe Industrisë
PPO	Prodhuesit e Pajisjeve Origjinale
OSCE	Organizata për Siguri dhe Bashkëpunim në Evropë
Kil	kthimi i investimeve
NVM	Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme
NSH	Ndërmarrjet shtetërore
TeR	Termet e Referencës
UNDP	Programi për Zhvillimi i Kombeve të Bashkuara
USAID	Agjencia e Shteteve të Bashkuara për Zhvillim Ndërkombëtar
USD	Dollar Amerikan

PËRMBAJTJA

SHKURTESAT	5
HYRJE	8
Qasja “grupet” në kontekstin e Politikës Publike dhe Zhvillimit Ekonomik	8
Master Plani i dytë industrial i Malajzisë.....	9
Një qendër globale ‘hallall’ - nga identifikimi deri tek dominimi global	9
Studimet e grupeve në aspektin e gjerë ekonomik	9
PËRMBLEDHJA EKZEKUTIVE	10
1) Tubimi i Iniciativave të Grupeve	11
2) Organizimi i zbatimit të programeve kombëtare ekonomike rreth grupeve	12
3) Incentivat	12
4) Qasja në Kapital	12
5) Investimet e huaja direkte (IHD)	12
6) Prokurimi	13
7) Mbledhja e të dhënave dhe sistemi metrik.....	13
8) Parqet Industriale të bazuara në Grupe	13
METODOLOGJIA	14
Hulumtimi.....	14
Rishikimi i Performancës Tregtare	14
Rastet studimore reprezentative të grupeve.....	15
A. Kushtet faktoriale (inputi)	16
B. Kushtet e kërkesës	16
C. Industritë e ndërlidhura dhe mbështetëse	16
D. Konteksti për strategji të fuqishme, Struktura dhe rivaliteti	17
1) NJË QASJE E BAZUAR NË GRUPE – KONCEPTET KRYESORE	17
Çfarë janë grupet?	17
i) Ciklet jetësore të grupeve	17
ii) Implikimet për politikat qeveritare, veprimet, etj.....	18
iii) Zhvendosja e përgjegjësisë për Zhvillim Ekonomik	18
iv) Iniciativat e grupeve si katalizatorë të politikave për konkurrueshmëri	19
v) Grupet dhe vlera zinxhimore	19
2) ANALIZA E KONKURRUESHMËRISË SË KOSOVËS	20
Kushtet makroekonomike	20
Kushtet mikroekonomike: Diamanti	20
Kushtet faktorë	21
Kushtet e kërkesës	21
Industritë e ndërlidhura dhe mbështetëse	22
Konteksti për strategji dhe rivalitet të kompanive.....	22

3) PËRFORMANCA E GRUPEVE NË KOSOVË.....	25
Tregtia dhe eksportet e Kosovës	25
Rivitalizimi – Krijimi i Grupeve në Kosovë	26
Përfaqësimi i rasteve të studimit të grupit	26
Grupet e mallrave të lëkurës dhe mbathjeve.....	27
Agrobiznesi – frutat e buta dhe grupet BMA	38
Grupi i verës	49
Harta e Grupit të verës	56
Grupe tjera të mundshme	59
4) ANALIZA E KOSOVËS: PËRFUNDIM.....	72
5) REKOMANDIME.....	73
1) Thirrja e Iniciativave të Grupeve:.....	73
2) Organizimi i implementimit të Programeve Ekonomike Kombëtare Rreth Grupeve	74
3) Stimulimet	75
4) Qasja në kapital	75
5) Investimet e huaja direkte.....	75
6) Prokurimi	76
7) Mbledhja e të dhënave dhe matjet	76
8) Parqet industriale me bazë Grupi.....	77
SHTOJCA A: TË INTERVISTUARIT.....	78
ANEKS B: LITERATURA	80

HYRJE

Projekti "Ndihmë Tregtisë" realizuar nga Programi për Zhvillim i Kombeve të Bashkuara, ka për qëllim identifikimin dhe analizimin e grupeve¹ "natyrore" ekzistuese dhe potenciale në Kosovë² dhe hartimin dhe rekomandimin e veprimeve në mbështetje të këtyre bizneseve dhe ofrimin e ndihmës në kalimin në prodhimin e produkteve me vlerë të shtuar/veprimtari më të larta. Termat e referencës kanë theksuar se "grupet që janë nxitur përmes intervenimeve të drejtpërdrejta të politikave kanë pasur sukses të përzier, ndërsa rezultatet më pozitive janë parë në rastin e grupeve "natyrore", p.sh. grupet që dalin si një iniciativë private."

Një konsulente ndërkombëtare, Cheng G. Ong,³ e mbështetur nga konsulenti vendor Ilir Salihu, është autorizuar për të kryer studimin. Studimin e ka mbështetur edhe Paul Wittrok, konsulent menaxhimi dhe ndërmarrës.

Grupet përbëhen nga rrjete të ndërlidhura të firmave dhe institucioneve në një rajon.⁴ Grupet janë përqendrimet gjeografike të firmave, furnizuesve, shërbimeve mbështetëse, infrastrukturës së specializuar, prodhuesve të produkteve të përafërta, dhe institucioneve të specializuara (p.sh. programet e trajnimit dhe shoqatat e biznesit) që krijohen në fusha të veçanta dhe lokacione të veçanta.

Pasi që Termat e Referencës kanë paraparë realizimin e një vlerësimi për "grupet", ky projekt është i bazuar në Qasjen "Grupet". Qasja Grupet plotëson analiza të tjera të ekonomisë së gjerë dhe inkurajon angazhimin e një grupi të shumëllojshëm të palëve të interesuara. Kjo qasje mundëson zhvillimin e debatit mbi politikën dhe formulimin e përbashkët të politikave nga aktet publikë dhe privatë, përmes një të kuptuari të përbashkët mbi çështjet kyçe. Përmes zhvillimit të një platforme të përbashkët, iniciativës së grupit, ndërtohet pronësia e palëve të interesit si dhe shpesh edhe një pikënisje e rëndësishme drejt proceseve më gjithëpërfshirëse për reformat ekonomike në vendet në zhvillim.⁵

Qasja "grupet" në kontekstin e Politikës Publike dhe Zhvillimit Ekonomik

Në përpjekjet e tyre për të udhëhequr politikën industriale, qeveritë kanë përdorur ndërhyrje në bazë të vlerave zinxhimore dhe mjete të tjera. Disa nga këto janë të ndërlidhura me iniciativat grup dhe janë sigurisht komplementare, por projektet grup mund të dallohen kryesisht nga fokusi i tyre në përfshirjen aktive të palëve të interesuara - sektorit publik dhe privat në të gjithë procesin, që nga përzgjedhja e grupit deri tek formulimi i strategjisë dhe zbatimi i politikave. Ndërhyrjet grup përpiqen të ndihmojnë në ndryshimin e mendësisë së pjesëmarrësve të sektorit publik dhe atij privat. Programet për zhvillim ekonomik realizohen që nga spektri i mikro-projekteve për ndërmarrje të vogla deri tek makro intervenimet që kanë në shënjestër politikën kombëtare dhe institucionet qendrore. Konkurrueshmëria e iniciativave grup plotëson zbrazëtitrat që ekzistojnë në mes të nivelit të kompanive, sektorëve dhe institucioneve në nivel kombëtar.

¹ Në anglisht "cluster".

² Për UNDP-në, të gjitha referencat për Kosovën në këtë dokument janë bërë në kontekst të rezolutës së Këshillit të Sigurimit të Kombeve të Bashkuara 1244 (1999).

³ Autori mban përgjegjësinë e plotë për përmbajtjen e këtij dokumenti duke përfshirë edhe gabimet ose lëshimet. Kisha dashtë ti falënderoj Zotërinjtë Ilir Salihu dhe Paul Wittrok për përkrahjen e tyre të pakursyer.

⁴ Për përshkrimin e konceptit të grupeve dhe ndikimit të tyre në konkurrencë, shih Porter (1990) dhe (1998).

⁵ Për më shumë detale në zhvillimin e iniciativave të grupeve, shih Banka Botërore, *Grupet e Konkurrencës: Një udhëzues praktik dhe implikimet e politikave për zhvillimin e iniciativave të grupeve*, Departamenti i Tregtisë Ndërkombëtare, Shkurt 2009.

Master Plani i dytë industrial i Malajzisë

Një shembull i qasjes së grupit e përdorur nga qeveria për të nisur me sukses një program të zhvillimit ekonomik është Master Plani i Dytë Industrial i Malajzisë i cili përfshin autoren si udhëheqëse i projektit për atë vend. Nën ombrellën e Zyrës së Kryeministrit, detyra e menaxhimit të projektit i ishte caktuar Ministrit për Tregti Ndërkombëtare dhe Industri, e cila ka mbikëqyr një ekip të konsulentëve ndërkombëtarë dhe vendorë.⁶

Siç shkroi Kenichi Ohno⁶ "Malajzia: Master Plani i dytë Industrial – që përfshiu të gjithë sektorët e prodhimit në Malajzi ishte unik sepse përmbante logjikë të qartë gjithëpërfshirëse dhe objektiva që rridhnin nga konceptet e zhvillimit industrial të bazuar në grupe ..."

Konsultimet me zyrtarët qeveritar të Malajzisë, shoqatat e industrisë, dhe palët e tjera të interesuara kanë rezultuar në përzgjedhjen e tetë sektorëve të gjerë për të filluar studimet: elektrike dhe elektronike; tekstili dhe veshjet; kimikali, sektorët e bazuar në resurse, produktet ushqimore dhe bujqësore, transporti (automobilat, etj); materiale; makineri dhe pajisje.

Një qendër globale 'hallall' - nga identifikimi deri tek dominimi global

Gjatë kohëzgjatjes së projektit të grupeve, autorja ka identifikuar mundësi globale të tregut dhe grupe potenciale për Malajzi dhe ka bërë rekomandimin për "Pozicionimi i Malajzisë si qendër globale për produktet hallall." Qeveria e Malajzisë miratoi rekomandimin dhe Malajzia që nga atëherë është bërë udhëheqëse botërore në grupet globale hallall me 10 miliardë dollarë eksporte të produkteve hallall në 2013.⁷ Vende të tjera si Emiratet e Bashkuara Arabe dhe Indonezia janë duke kërkuar që të rivalizojnë grupet hallall të Malajzisë.

Studimet e grupeve në aspektin e gjerë ekonomik

Studimet e grupeve në aspektin e gjerë ekonomik përfshijnë disa faza në një kohëzgjatje prej së paku katër muaj. Udhëheqësit e vendit më pas mund të vendosin për grupet për Iniciativa afatgjate. Për të kryer një vlerësim gjatë katër javëve për këtë projekt, është ndërmarr një shqyrtim i industrive tregtare dhe janë kryer intervista të hollësishme me numër të kufizuar të kompanive, dhe disa përfaqësues të agjencive donatore dhe institucioneve, shoqata të industrisë dhe sindikata, institucione arsimore, dhe konsulentë të projekteve të financuara nga donatorët. Vlerësimi tregon se ekziston një listë e grupeve në ngritje dhe me potencial në Kosovë. Prandaj, ky raport nuk ka për qëllim të jetë i plotë dhe do të paraqitet si punë fillestare për grupet në Kosovë që mund të përdoret për të bërë një studim diagnostifikues në hollësi të këtyre dhe grupeve të tjera të mundshme në vend.

Iniciativat e politikave që synojnë përzgjedhjen e fituesve dhe edukimin e tyre përmes subvencioneve dhe mbrojtjes janë diskredituar gjerësisht pasi që rrallë kanë treguar sukses. Prandaj, ndërkohë që ky raport ofron konkluzione dhe rekomandon veprime, siç është në veçanti thirrja e Iniciativave të Zhvillimit të Grupeve për të krijuar zhvillimin e një Master Plani Industrial të Kosovës, lexuesi nuk duhet të pres rekomandime për ndërhyrje të drejtpërdrejtë në politika. Një Iniciativë e Grupit rekomandohet për çdo grup për të sjellë së bashku palët e interesuara kryesore të sektorin privat dhe komuniteteve, në mënyrë që të bashkë-dizajnojnë politikat dhe veprimet specifike për të ndërtuar konkurrencën në atë grup dhe në Kosovë në përgjithësi.

⁶ Ohno, K., *Master Planet Industriale: Krahësimi Ndërkombëtar i Përmbajtjes dhe Strukturës, Nëntor 2009.*

⁷ <http://news.yahoo.com/demand-grows-halal-food-industry-evolves-155147413-finance.html>, nxjerrë më 28 prill 2014

PËRMBLEDHJA EKZEKUTIVE

Kosova është duke u ri-zhvilluar, ri-industrializuar, rivitalizuar. Ndërsa historia e saj është e njohur për qytetarët dhe mbështetësit e saj, e ardhmja e saj mbetet e papërcaktuar. Si një i porsalindur, çfarë dëshiron Kosova të bëhet kur ajo të rritet?

Duke përdorur qasjen e grupit, projekti ka shqyrtuar industrinë kryesore të eksportit që gjenerojnë të hyra në Kosovë dhe ka shqyrtuar potencialet e këtyre industrive përmes intervistave të detajuara me udhëheqës të industrive, institucioneve, donatorëve dhe institucioneve tjera.

Njëjtë si në rastin e ekonomive të tjera në zhvillim, nevoja për përmirësime të infrastrukturës fizike, kapacitetit të institucioneve qeverisëse dhe sundimit të ligjit dhe të arsimit në Kosovë është paraqitur në studime të shumta të donatorëve dhe projekteve. Sektori publik është me rëndësi jetike për (i) negociatat dhe marrëdhëniet ndërkombëtare, (ii) përcaktimin e politikave vendore që mbulojnë makroekonominë, rregullatorët, industrinë, tregtinë, etj (iii) zbatimin (nëpërmjet niveleve të ndryshme të qeverisjes, institucioneve, etj) dhe (iv) investime në infrastrukturë, arsim, etj. Sektori privat është gjithashtu tepër i rëndësishëm për zhvillimin ekonomik dhe krijimin e vendeve të punës në Kosovë. **Sfida për institucionet është të kuptojnë se çfarë duhet të bëhet në mënyrë që fuqia, kreativiteti dhe dinamizmi i sektorit privat të Kosovës të zhvillohet.**

Struktura e industrisë së Kosovës është e dominuar nga ndërmarrjet kryesisht mikro dhe të vogla. Disa industri janë ankoruar nga një medium i vetëm apo firma të mëdha p.sh. Verërat (StoneCastle), Xhinse (Kosovatex), dhe fije sintetike (Remateks), me disa lidhje në mes të kompanive pasi shumica e të hyrave importohen. Ndërsa StoneCastle mbështetet në furnizimin e saj të brendshëm të rrushit, shumica e inputeve të tjera importohen dhe shumica e prodhimit të saj eksportohet. Ndonëse, Kosovatex dhe Remateks janë grupuar shpesh nën Sektorin e Tekstilit, çdo kompani kryesisht importon inputet dhe eksporton prodhimet.

Industritë e drejtuar nga ndërmarrjet e privatizuara shoqërore (NSH), ku kërkesat e kapitalit kanë tendencë të jenë më intensive, aktualisht janë ankoruar nga investitorët e huaj me mjetet për të investuar në integrimin vertikal (p.sh. guroret e mermerit dhe përpunimi/ përfundimi, xhinse dhe materiale të tjera nga xhinset, etj) . Kompanitë lokale janë gjithashtu duke planifikuar të investojnë në integrimin vertikal p.sh. gëzof dhe lëkura, këpucë dhe lëkurë, prodhimin e bukës dhe dyqanet e shitjes me pakicë, etj

Kjo tregon mungesën e lidhjeve me firma të tjera lokale dhe pjesën tjetër të ekonomisë që mund ta pengojë zhvillimin e grupit. Pak ndërmarrje mikro dhe të vogla janë furnizues për kompanitë që ankorohen. **Prandaj, aktualisht ka industri të izoluara që janë të ngarkuara nga kompani të mesme/të mëdha, në vend se të jenë në grupe, dhe këto kompani të mesme/të mëdha rrezikojnë të shndërrohen në enklava.**

Ekonomitë e zhvilluara janë baza të grupeve të zhvilluara plotësisht, ndërsa në Kosovë, ku importet tejkalojnë eksportet, shumica e industrive janë në fazën e hershme të zhvillimit të bazuar në prodhimet e importuara. Grupet e hershme zakonisht krijohen nga resurse natyrore, përparësitë (klimatike ose xeheroret), apo ndërmarrësit. Nëse ndërmarrësi është i suksesshëm, të tjerët do ta ndjekin dhe të hyjnë në biznes. Me një biznes në rritje, të dy industritë, ato në rritje dhe ato në rënie do të hyjnë në biznes dhe kështu shumë shpejt fillon e shfaqet një grup i identifikueshëm.

Sfida për zhvillimin e grupit në Kosovë është qasja në kapital dhe zhvillimi i rrjetit në grup posaçërisht të furnizuesit lokal dhe institucioneve mbështetëse. Grupet fitojnë në rëndësi pasi kompanitë të migrojnë nga strukturat e integruara vertikalisht tek ato që huazojnë jashtë kompanisë aktivitete dhe funksione të caktuara. Marrja e mallrave nga entitete të jashtme përfshin jo vetëm pjesën tradicionale të prodhimit por edhe prodhimin e kontraktuar, menaxhimin e sistemeve të IT, trajnimin, madje edhe vet hulumtimet dhe kërkimet. Meqë kompanitë varen më shumë nga kompanitë e jashtme, shërbimet mbështetëse, dhe institucionet lokale, është i rëndësishëm pozicionimi brenda një grupi të fortë që të nxjerren përfitimet të cilat janë vështirë të arritshme nga të tjerët që nuk janë në atë grup.

Vetëm iniciativat e qëndrueshme të grupit, të udhëhequra nga sektori privat mund të jetë mjaft specifike dhe të vazhdueshme në aktivitetet e tyre për të arritur përmirësime reale në performancën e grupit. Reforma e izoluar e politikave shpesh është e vështirë pasi rrallë herë ka reagime për ndikimet pozitive dhe negative që mund të kenë në industri. Zhvillimi i iniciativave të grupit e shoqëruar me reformën e politikave i siguron qeverisë informacione të implikimeve të politikave dhe reagueshmërisë së biznesit.

Duke qenë që në shumë industri Kosova ka hyrë shumë vonë, ajo mund të përfitojë nga ajo thënia e vjetër, "i fundit përfiton më së shumti" në kuptimin që mund të mposhtë konkurrentët e vjetër me teknologjinë më të re apo përmes përvojave.

Për shembull, duke përfshirë teknologjinë më të fundit, siç janë objektet e trajtimit të ujërave të zeza në industritë e përpunimit të lëkurës, Kosova mund të bëhet një model për përpunim të lëkurës moderne. Në agrobiznes, shumëllojshmëri të reja dhe optimizmi i përzgjedhjes së kulturave dhe kanalet e marketingut do ti mundësojnë Kosovës për të maksimizuar prodhimin mbi tokat e kufizuara me prodhime ndërkombëtarisht konkurruese. Një qasje e butë dhe e kombinuar e shitjes me pakicë dhe shumicë e verës mund të ndihmojë për të rivendosur gjallërinë e dikurshme në një industri që dikur kishte lulëzuar dhe madje edhe të tejkalojë performancën e fqinjve rajonal.

Rekomandimet kryesore në bazë të këtij studimi janë përmbledhur më poshtë me shpresën që iniciativa, qoftë e drejtuar nga institucionet, donatorët, sektori privat, apo të tjerët të mund të koordinohet drejt objektivave të përbashkëta. Ndonëse individualisht qëllimmira, numri i madh i iniciativave të ndryshme dhe programet e donatorëve bartin potencialin për konflikt dhe ngecje. Nevojitet një udhëheqje më këmbëngulëse për të optimizuar këto iniciativa. Ministritë përkatëse të ndikuara nga nismat ose agjencitë zbatuese mund të ndihmohen nga Iniciativa përkatëse të grupeve për të siguruar koordinimin dhe optimizimin e iniciativave ose programeve të ndryshme. Në vijim janë dhënë çështjet më kritike që ndikojnë zhvillimin e grupit, veçanërisht të grupeve që janë në zhvillim e sipër, pavarësisht pengesave të sipërpërmendura. Pritet që rekomandimet më specifike do të dalin pasi Iniciativat e rekomanduara të grupit të janë zbatuar dhe zhvilluar.

1) Tubimi i Iniciativave të Grupeve

Rekomandimi kryesor është që institucionet të miratojnë një qasje të grupit për zhvillimin e një Master Plani Industrial për Kosovën. Ky tubim do të sigurojë një vizion gjithëpërfshirës dhe plan të koordinuar veprimi që involvon agjencitë e ndryshme institucionale, komunat, sektorin privat, institucionet akademike, donatorët, dhe aktorë të tjerë të rëndësishëm. Iniciativat e Grupit që do t'i shërbejnë Master Planit Industrial të Kosovës do të sigurojnë që të gjitha palët e interesuara (përfshirë edhe donatorët) janë të rreshtuar në arritjen e objektivave të njëjta.

2) Organizimi i zbatimit të programeve kombëtare ekonomike rreth grupeve

Agjencitë e zhvillimit ekonomik në nivel kombëtar dhe komunal duhet të përfshijnë grupe në strukturat e tyre organizative në vend të organizimit vetëm përreth politikave të përgjithshme dhe funksioneve të programit. E rëndësishme që në vend të një qasje lartë-poshtë dhe menaxhimit në mënyrë rigoroze, grupet të ushqehen dhe të lejohen të zhvillohen bazuar në nevojat e pjesëmarrësve të vet grupit.

3) Incentivat

Një tjetër dimension i politikave të grupit janë *incentivat* për të nxitur investimet kolektive nga pjesëmarrësit e grupit në asetet nga të cilat përfitojnë shumë pjesëmarrës të grupit, siç janë qendrat universitare kërkimore, kurrikula të komunitetit të kolegjeve, institucionet për testime apo qendrat e trajnimit. Nxitësit e tillë kanë për qëllim përmirësimin e mjedisit të biznesit apo shpërndarjen e inovacione që prekin të gjitha kompanitë dhe ndryshojnë nga grantet që jepen për kompanitë individuale të cilat kanë prirje të jenë çrregulluese dhe ndërhyrëse.

4) Qasja në Kapital

Te "Strategjia e Zhvillimit të NVM-ve për Kosovën" ka Objektivin Strategjik 2: Përmirësimin e qasjes së NVM-ve në financa. Raporti ka konstatuar se ka incentiva të pakta nga bankat që japin hua për NVM-të dhe rekomandon masa për përmirësimin e qasjes së NVM-ve: reformë në kolateralin nga Kadastrri dhe të sistemit të regjistrimit të kreditit, dhe fuqizimin e kredive karshi kolateralit. Më e rëndësishme do të ishte përpjekja shtesë për të zhvilluar një treg plotësisht funksional të kapitalit në Kosovë. Veprimet institucionale dhe programet e donatorëve mund të kenë rrugë të gjatë për të bërë në adresimin e kësaj çështje.

5) Investimet e huaja direkte (IHD)

Vënia e theksit se vlera e përgjithshme, si ajo nga një iniciativë më mirë e ekzekutuar e grupit, do të japin kthimin më të lartë nga investimet (ROI) për investitorët, do t'i ndihmonte Kosovës për të konkurruar përballë një vendi i cili subvencionon punëtorët. Ofrimi i IHD-së në mënyrë të përzgjedhur (për perspektivat e kualifikuara) dhe komunikimi i përfitimit dhe vlerave varet më shumë nga pakoja që ofrohet për asetet ekzistuese sesa nga incentivat si të tilla. Me një mjedis që favorizon biznesin, IHD mund të jetë një mjet shumë efektiv për të ndihmuar zhvillimin e grupeve. IHD që synon sektorët e prodhimit dhe të përpunimit do të prodhojë rritje ekonomike afatgjatë dhe të gjenerojë punësim. **Përpjekjet e Kosovës për tërheqje të IHD do të mund të vënin në shënjestër vendet specifike dhe sektorët e tyre specifik me paketa të veçanta të përfitimeve.**

Me përparësitë e veta të vendndodhjes, Kosova mund të jetë një bazë e prodhimit/shërbimit për (i) kompanitë e BE-së që kërkojnë kosto më të ultë të prodhimit me cilësi të BE-së dhe (ii) kompanitë e SHBA-ve/ kompanitë Aziatike që kërkojnë qasje në tregun e BE-së. Kosova ka nevojë për tu dalluar si një qendër e prodhimit/shërbimit duke u lidhur në grupet rajonale dhe lehtësimin e zgjerimit të grupeve të tilla rajonale në Kosovë. Me ndihmën e donatorëve, Kosova mund të paraqes një argument të fuqishëm për kompanitë Amerikane dhe Aziatike që kërkojnë një bazë të prodhimit apo të shërbimit për të hyrë në tregun e BE-së. IHD-të nga diaspora mund të sjellin përfitime të shtuara sidomos nëse diaspora kontribuon me lidhjet e jashtme.

6) Prokurimi

Duke vepruar si një klient i kërkuar dhe i sofistikuar do të thotë se institucionet duhet të përcaktojnë standardet e cilësisë dhe nivelet e shërbimit, përveç vlerësimit të çmimeve. Fokusi në cilësi dhe ofrim me kohë të shërbimeve do të sjellë në pah përparësitë që kompanitë lokale ofrojnë karshi furnizuesve të huaj me kosto të ulët dhe do të inkurajojnë më shumë kompani lokale që të fokusohen në cilësi dhe shërbime të ofruara me kohë.

7) Mbledhja e të dhënave dhe sistemi metrik

Në Kosovë, regjistrimi i biznesit, punësimit, sistemet e klasifikimit të taksave dhe tregtisë duhet të jenë të rreshtuara me njëra-tjetrën dhe me sisteme të harmonizuara ndërkombëtare. Kjo jo vetëm që thjeshton dhe riorganizon transaksionet por edhe siguron institucionet, sektorin privat dhe palët e tjera se ato kanë sisteme metrike më të besueshme me të cilat do të monitorojnë ecurinë e ekonomisë.

8) Parqet Industriale të bazuara në Grupe

Parqet industriale të bazuara në grupe kanë objekte të specializuara të përshtatura për nevojat e industrive dhe sektorëve të veçantë. Ndërsa këto parqe duhet të jenë të qëndrueshme, është e rëndësishme të kihet parasysh objektivi kryesor i mbështetjes së grupit. Pjesëmarrësit e Grupit duhet të shtyjnë zhvillimin e këtyre parqeve në vend se të jenë vetëm afaristë të pasurive të patundshme.

METODOLOGJIA

Pasi Termat e Referencës kanë kërkuar një vlerësim për "grupet", ky studim është i bazuar në qasjen e grupit. Në vijim përshkruhen hapat e ndryshëm të ndjekur.

Hulumtimi

Hulumtimi i punës paraprake të kryer mbi sektorin privat në Kosovë është përqendruar në studimet dhe intervenimet e donatorëve. Janë shqyrtuar dokumentet përkatëse, publikimet dhe ligjet. Projektet e donatorëve shkonin nga niveli mikro siç është mbështetja individuale e kompanisë me grante dhe shërbime këshilldhënëse, në nivelin makro, siç janë ngritja e kapaciteteve të administratës publike dhe oda ekonomike.

Studimet e mëparshme treguan se mjedisi i biznesit ka qenë një pengesë e madhe për zhvillimin e sektorit privat. Një projekt tregues i cili përmbledh gjetjet e përgjithshme të projekteve të tjera është *Promovimi i Ekonomisë dhe punësimi* i GlZ-it (2011-2018)⁸ i cili projekt ka raportuar se konkurrenca e tregut të sektorëve të ndryshëm të ekonomisë së Kosovës është shumë e ulët për shkak të çështjeve vijuese:

1. Kur të krahasohen ndërkombëtarisht, ndërmarrjet kosovare shënojnë pak pikë në produktivitetin dhe cilësinë e produktit, pavarësisht kostove relativisht të larta të prodhimit të tyre
2. Bashkëpunimi horizontal dhe vertikal midis kompanive brenda sektorëve të veçant mbetet i dobët
3. Dialogu ndërmjet ndërmarrjeve, shoqërive tregtare dhe institucioneve është i dobët
4. Për shkak të mungesës së ekspertizës, resurseve dhe kapaciteteve të performancës, institucionet e Kosovës të mandatuara për të nxitur zhvillimin ekonomik (si Agjencia për Mbështetjen e NVM-ve të Kosovës dhe Agjencia për Promovimin e Investimeve dhe Eksporteve të Kosovës) akoma nuk janë treguar të afta për zbatimin e programeve efektive të promovimit në një shkallë të mjaftueshme
5. Strategjitë dhe qasjet e promovimit të zhvillimit ekonomik të industrive të ndryshme të Kosovës janë të koordinuara në mënyrë jo adekuate
6. Korniza ligjore dhe rregullative nuk arrin të sigurojë mjedis të favorshëm biznesor
7. Fusha të tjera përfshijnë: sigurinë ligjore të investimeve, shfrytëzimin e tokës, koston e lartë të kredive për NVM-të, konkurrencën në tregjet e brendshme nga çmimet e ulta dhe shpesh produkte, të importuara, me cilësi më të lartë, dhe kufizimet jo-tarifore të tregtisë dhe barrierat në tregjet rajonale
8. Mundësitë arsimore dhe shërbimet për ndërmarrësit dhe punonjësit mbeten të pakta
9. Infrastruktura jashtë Prishtinës është e zhvilluar në mënyrë jo adekuate

Rishikimi i Performancës Tregtare

Kompanitë që eksportojnë konkurrojnë me kompanitë e tjera në skenën ndërkombëtare në vend se të konkurrojnë vetëm në tregun vendor. Rëndësia e "grupeve të tregtuara" është diskutuar në seksionin 2. Grupet e tregtuara krijojnë të hyra për të përballuar shërbimet e sofistikuara lokale dhe kërkesën për industritë lokale e cila shkon përtej vet popullatës lokale. Si një standard⁹ për avantazhin krahasues të industrive në Kosovë, janë përdorur statistikat e tregtisë për të identifikuar ato industri me eksporte të larta dhe në ato në rritje.

⁸ GlZ, Promovimi i Ekonomisë dhe punësimi, <http://www.giz.e/en/worldwide/21125.html>, nxjerr më 12 Maj 2014.

⁹ Në anglisht "proxy"

Për shkak të mungesës së statistikave gjithëpërfshirëse në sistemet e harmonizuara, studimi është mbështetur vetëm në të dhënat e Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë (MTI) të Kosovës në nivel 6-shifror për të shqyrtuar eksportet dhe importet nga viti 2010 deri në vitin 2013. Eksportet kryesore nga vlera janë grupuar në grupe më të gjëra industriale p.sh. produktet bujqësore, prodhimet e drurit, gëzofit, lëkurat dhe këpucë, etj. Industrinë kryesore nga vlera e eksportit në secilin grup të gjerë, ka orientuar intervistat e hollësishme me kompanitë. Ideale do të ishte, që të hartohet pjesa e eksporteve të industrisë botërore për të treguar pjesën e tregut të Kosovës dhe përparësitë relative në ato industri.

Rastet studimore reprezentative të grupeve

Analizat e grupeve përdorin qasjen e rasteve studimore që është shumë më cilësore sesa anketat kuantitative. Udhëheqësit e industrisë, zyrtarët publikë dhe palët e tjera janë burime të rëndësishme të informacionit rreth trendeve ekonomike, karakteristikave, përparësive dhe mangësive të tyre.

Rastet studimore të përfaqësimit të grupeve janë paraqitur për të treguar aktivitetet e grupit që janë në vazhdim e sipër në Kosovë. Është e rëndësishme të theksohet se grupet e përzgjedhura si raste studimore reprezentative nuk kanë për qëllim për të treguar se këto grupe të veçanta kërkojnë veprim prioritar nga agjencitë institucionale ose se kanë më shumë "potencial" se të tjerët.

Grupet janë përzgjedhur për rastet studimore të përfaqësimit në bazë të 1) punës së eksportit (rëndësia e së cilës është diskutuar më parë) dhe 2) karakteristikat e pronësisë, d.m.th ndërmarrës vendor kundrejt investitori të huaj. Ndërsa përfitimet nga investimet e huaja janë të njohura, është e rëndësishme për të kuptuar sprovat dhe vuajtjet e ndërmarrësve vendorë për të kuptuar realisht se cilat janë përparësitë dhe mangësitë konkurruese të Kosovës. Investitorët e huaj janë me kapitale dhe përvojë të mjaftueshme, ndërsa ndërmarrësit vendorë duhet të shmangin të gjitha pengesat vendore të mjedisit biznesor. Janë identifikuar dhe intervistuar kompanitë kryesore në çdo industri.

Rishikimi i të dhënave të tregtisë së Kosovës ka identifikuar industrinë me eksporte të larta dhe ato në rritje në industri të caktuara (shih Tabelën 1: Top 50 Eksportet sipas vlerës) siç janë fjetet e fibrave sintetike, gëzofi dhe lëkurat, rripa transportues, ujë i aromatizuar, tuba dhe tubacione, dyer plastike, verëra, produkte metalike, çokollatë, pantallona për burra dhe djem (xhinse), këpucë, mjedra, etj. Kompanitë kryesore në këto industri janë identifikuar, nga të cilat shumë janë në pronësi të investitorëve të huaj, ndërmarrje shtetërore të privatizuara (NSH). Prandaj, industrinë kryesore të eksportit të themeluar dhe të menaxhuar nga ndërmarrësit vendor janë përzgjedhur si përfaqësues të rasteve studimore p.sh. gëzofit dhe lëkurës dhe industrinë e saj të ndërlidhura, këpucët (të quajtura grupet e "mallrave të lëkurës dhe këpucëve"), agrobiznesit - Frutat e buta dhe bimët mjekësore aromatike (BMA), dhe Verërat.

Ndonëse gëzofi dhe lëkura, agrobiznesi dhe verërat janë grupe të bazuara në bujqësi, këpucët dhe industrinë e verës konkurrojnë në aftësitë, teknologjitë dhe marketingun/brendimin me një potencial për kthim me vlerë të shtuar. Për më tepër, industria e lëkurë këpucës është një punëdhënëse e madhe për punëtorët femra, duke u përfaqësuar deri në 90% në firma të caktuara të këpucëve.

Të tridhjetë e pesë (35) intervistat e hollësishme (zakonisht kanë zgjatur një deri në dy orë, dhe shumica kanë përfshirë edhe vizita në terren) ishin me themeluesit/pronarët e kompanive, drejtuesit e industrisë, këshilltarë dhe përfaqësues të rëndësishëm nga donatorët, agjencitë institucionale, institucionet

arsimore, tregtare, sindikatat dhe shoqatat e industrisë.¹⁰ Intervistat e kompanisë dhe vizitat në terren kanë mbuluar ato kompani që merren me agrobiznes dhe produkte ushqimore, gurë dekorativ, këpucë, gëzofë dhe lëkura (lëkurë), minierat dhe metalet, pyjet dhe mobile nga druri, si dhe verërat. Intervistat me palë të tjera të interesuara kanë kërkuar kontributin e tyre në mjedisin e biznesit të Kosovës dhe në mjedisin ekonomik, dhe në mënyrë specifike parashikimet e tyre të grupeve ekzistuese dhe të mundshme në Kosovë.

Intervistat me themeluesit e kompanive, gjithashtu, shikojnë faktorët që ndihmuan ata të bëhen të suksesshëm. Të dhënat u mbledhën në aspektin sesi kompania konkurron, se si vendimet janë të ndikuara nga politikat dhe procedurat institucionale, masën dhe cilësinë e lidhjeve me furnizuesit, konkurrentët, mekanizmat institucionalë, etj. Për secilin grup, kemi analizuar trendet globale të tregut, kemi shqyrtuar industritë e rëndësishme në Kosovë (duke përfshirë edhe përdorimin e analizës së "Pesë Forcat e Porterit"), dhe lidhjet mes tyre, si dhe lidhjet me institucionet mbështetëse sipas kornizës së "diamantit" Porter,¹¹ dhe kemi vendosur Kosovën në kontekstin e tregut global.

Pse disa kompani në Kosovë janë të afta për të eksportuar dhe për tu përmirësuar në fusha të veçanta? Studimet tregojnë katër tipare kryesore ("diamanti" i Porterit) të një vendi që formësojnë mjedisin e biznesit në të cilin kompanitë konkurrojnë. Këto tipare individualisht dhe si një sistem dinamik, më së shumti ndikojnë në aftësinë e përparësisë konkurruese për tu krijuar dhe për tu bërë të qëndrueshëm.

A. Kushtet faktoriale (inputi)

Efikasiteti, cilësia dhe specializimi i inputeve në dispozicion të kompanive

- Deri në çfarë mase avantazhi konkurrues i grupit varet nga kushtet themelore funksionale, dmth klimës, koston dhe produktivitetit të tokës, vendndodhjes, disponueshmërinë e produkteve themelore, të fuqisë punëtore me kosto të ulët?
- Deri në çfarë mase është bazuar në kushtet e avancuara faktoriale, p.sh. burimet njerëzore si fuqia punëtore e kualifikuar, infrastruktura fizike siç është transporti efikas dhe i logjistikës, infrastruktura shkencore dhe teknologjike, infrastruktura e informacionit duke përfshirë të dhënat ekonomike dhe zbulimin e korporatave, etj?

B. Kushtet e kërkesës

Prania e konsumatorëve vendor të sofistikuar dhe kërkuar

- Sa është grupi direkt i ekspozuar ndaj konsumatorëve më të sofistikuar dhe kërkuar?
- A parashikojnë konsumatorët vendor apo blerësit, trende në kërkesën globale?
- A ka pjesë të tregut lokal që ofrojnë sinjale të sofistikuar të reagimeve?
- A dërgojnë sinjale ose a ofrojnë komentet e tyre blerësit e huaj të grupit për të monitoruar pulsën e ndryshimit?

C. Industritë e ndërlidhura dhe mbështetëse

- Kush koordinon aktivitetet ndërmjet kompanive në grup?
- Nëse e pranishme, si do ta vlerësonit performancën e institucioneve të mëposhtme: shoqatat e industrisë, odat ekonomike, shoqatat e biznesit të vogël, shoqatat e eksportit, kooperativat, bordet e industrisë, agjencitë për vendosjen e standardeve, institucionet e tjera? Cilat janë arsyt kryesore pas performancës së tillë?

¹⁰ Lista e plotë në Shtojcën A dhe ne jemi mirënjohës për pjesëmarrjen e tyre dhe njohuritë.

¹¹ Porter, M.E. *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press, 1990.

- A ka furnizues lokal që janë konkurrues dhe kanë cilësi të lartë?
- A kanë lidhje të forta me institucionet kërkimore?
- Çfarë është cilësia e ofruesve të shërbimeve të arsimit dhe trajnimit?

D. Konteksti për strategji të fuqishme, Struktura dhe rivaliteti

- Deri në çfarë mase janë kompanitë që investojnë, në forma të reja të dijes, inovacionit dhe kërkimit dhe zhvillimit (R&D)?
- Deri në çfarë mase është konkurrenca midis kompanive që udhëheqin procesin e inovacionit dhe përmirësimit/ngritjes?
- Deri në çfarë mase janë mbrojtur kompanitë nga konkurrenca e jashtme?
- Deri në çfarë mase strategjitë e kompanive vënë përmirësimin përpara dhe në qendër?

1) NJË QASJE E BAZUAR NË GRUPE – KONCEPTET KRYESORE

Çfarë janë grupet?

Grupet janë përqendrimet gjeografike të kompanive, furnizuesve, prodhuesve të produkteve të ndërlidhura, infrastrukturës së specializuar dhe institucioneve të specializuara (p.sh. shoqatat e biznesit dhe programet e trajnimit) që lindin në fusha të veçanta në vende të veçanta. Grupet si një njësi ekonomike janë shumë të ndryshme nga sektorët (siç janë prodhimi) ose industritë (si ajo e gomave).

Grupet janë udhëheqësit kryesorë në fushën e rritjes të vendeve të punës, rritjen e pagave, formacioneve të reja të biznesit dhe inovacionit. Në çdo rajon, ka një përzierje të aktivitetit ekonomik lokal dhe të tregtisë.¹² Industritë lokale si kafenetë dhe restorantet, dhe shërbimet publike janë të pranishme në çdo rajon dhe përbëjnë një pjesë të madhe të punësimit. Grupet e tregtuara janë ato që prodhojnë produkte dhe shërbime që konkurrojnë me ato të prodhuara nga rajone të tjera dhe vende të tjera. Grupet e tregtuara janë udhëheqësit kryesor të prosperitetit, sepse ato u shërbejnë tregjeve më të gjera, dhe mund të rrisin punësimin dhe eksportin përtej nevojave lokale, si dhe të shërbejnë si një masë e një industrie (dhe një vendi) dhe strukturë e vërtetë konkurrues në nivel rajonal apo global. Grupet tregtare kanë paga mesatare shumë më të larta sesa industritë lokale.

Për një ekonomi në zhvillim si Kosova, e cila është duke kaluar nëpër ri-industrializim, do të ishte e dobishme për të kuptuar fazat e zhvillimit të grupeve. Në vendet e zhvilluara ka shumë grupe të zhvilluara plotësisht, ndërsa në Kosovë shumica e industrive janë në faza të hershme të zhvillimit të bazuara në prodhimet e importuara, dhe grupet e saja janë në fazën fillestare të zhvillimit.

i) Ciklet jetësore të grupeve

Grupet fillestare normalisht përfshijnë burimet natyrore dhe përparësitë (p.sh. depozitat e xeheve, klima) ose kërkesa apo ndonjë aftësi e veçantë në rajon.¹³ Një tjetër formë fillestare është një ndërmarrës i cili fillon një aktivitet të veçantë industrial në një vend të veçantë. Nëse sipërmarrja e re është e suksesshme, me faktorët e avantazhit duke mbështetur idenë e biznesit, një grup mund të fillojë të rritet dhe të prosperoj.

¹² Porter, M.E., "Përformanca ekonomike e Rajonit", Studimet rajonale 37, nos. 6 dhe 7 (gusht/tetor 2003): 549-578

¹³ Porter, M.E., "Grupet dhe ekonomitë e reja të konkurrencës", Rishikimi i biznesit nga Harvard, nëntor-dhjetor 1998.

Faza e hershme, shpesh, identifikohet me një apo disa individë të quajtur "heronjtë" e grupit.¹⁴ Nëse ndërmarrësi është i suksesshëm, të tjerët do ta ndjekin dhe do të hyjnë në biznes. Me një biznes në rritje, do të përfshihen të dy industritë si ato në rritje edhe ato në ulje. Dhe kështu shumë shpejt, një grup i identifikueshëm fillon dhe shfaqet.

Grupet janë formuar nga forcat e caktuara (përcaktuese) që lidhen me historinë e përgjithshme dhe kulturën e një rajoni, faktorët gjeografikë, institucionet e përgjithshme dhe rregulloret dhe mjedisin e përgjithshëm makroekonomik. Prandaj, është e rëndësishme që të mos përpiqen të kopjojnë një grup tjetër.

Grupet janë formuar edhe nga forcat (vullnetare), siç janë veprimet ndërmarrëse dhe kompanitë që zbatojnë strategji të reja dhe modele të biznesit. Si rezultat i këtyre veprimeve, mjedisi i grupit ose do të zhvillohet ose do të ketë rënie. Vendimet për të investuar dhe për të përmirësuar rritjen do të ndërtojnë grupin, por vendimet për të lënë rajonin do të shtyjnë grupet drejt rënies. Nëpërmjet ndërmarrësisë dhe strategjive inovative grupet do të formësohen dhe të përforcohen në afat të gjatë.

Përveç kësaj, ka forca konstruktive që ndikojnë në grupe. Një lloj buron nga politika dhe një tjetër lloj buron nga iniciativat nga akterët që gjenden brenda grupit. Udhëheqësit vendorë që zhvillojnë dhe zbatojnë iniciativat të grupit marrin një rol konstruktiv. Objektivat tipike të iniciativave të tilla përfshijnë burimet njerëzore dhe bashkëpunimet tregtare të tilla si iniciativat të përbashkëta të eksportit ose blerjen e koordinuar për të rritur fuqinë blerëse. Objektivat e tjera përfshijnë përmirësimin e mjedisit të biznesit duke filluar dialogun për rregullimin e ri dhe përmirësimin e infrastrukturës.

ii) Implikimet për politikat qeveritare, veprimet, etj

Politikat ndikojnë tek kompanitë dhe rajonet në shumë mënyra. Disa politika ndihmojnë për të sjellë dhe fuqizuar risi në mjedis që është i prirë për biznes, ndërkohë që disa politika dhe rregulloret e tjera pengojnë rritjen dhe përmirësimin, apo edhe vet fillimin e një biznesi.

Grupet dalin në mënyrë spontane bazuar në forcat e tregut dhe procesi i formimit të grupeve ndodh natyrshëm pasi që kompanitë e reja të fillojnë, furnizuesit të zhvillohen, infrastruktura të ndërtohet, institucionet e specializuara të rriten dhe kompanitë e themeluara nga vende të tjera të gjejnë operacione të reja për rritjen e koncentrimin të grupeve.

Politikat publike në nivel zone duhet të jenë neutrale në lidhje me industrinë apo llojin e veprimtarisë ekonomike. Qeveria nuk duhet të zgjedhë midis grupeve, por ajo duhet të krijojë politika që mbështesin përmirësimin në çdo grup që vepron në një lokacion. Politikat e grupeve janë pro-konkurrencës.

iii) Zhvendosja e përgjegjësisë për Zhvillim Ekonomik

Në modelin e vjetër, qeveria e drejton zhvillimin ekonomik nëpërmjet vendimeve të politikave dhe incentivave. Në modelin e ri, zhvillimi ekonomik është një proces bashkëpunues që përfshin qeverinë në nivele të shumfishta, kompanitë, institucionet arsimore dhe kërkimore, dhe institucionet për bashkëpunim (Porter, 2003).

¹⁴ Për një përshkrim për ciklin jetësor të grupit shih Solvell, O., *grupet: Balancimi i forcave evolucionare dhe konstruktive*. Stokholm: Publikimet Ivory Tower, 2008.

iv) Iniciativat e grupeve si katalizatorë të politikave për konkurrueshmëri

Iniciativat e grupeve janë përpjekje e organizuar për të rritur konkurrencën e një grupi, duke përfshirë industrinë, autoritetet publike dhe/ose institucionet akademike. Udhëhequr nga një lider i orientuar drejt konkurrencës dhe i mbështetur nga prova analitike të shëndosha, nga efikasiteti strategjik dhe operativ, një iniciativë e grupit gjeneron dialog publiko-privat dhe mund të sugjerojë një drejtim të detajuar të politikave që janë politikisht më të mundshme, ndërsa ajo trajton kufizimet më kritike dhe përmirëson komunikimin midis palëve të interesuara. Iniciativat e tilla ofrojnë një vlerësim të plotë të tregjeve të një grupi, të produkteve, lidhjeve, faktorëve të jashtëm dhe sinergjive që ndihmojnë identifikimin e pengesave të rregullatorit dhe të biznesit, të gjeje mundësi të reja dhe më të gjera të tregut, dhe të zhvilloj strategji të shëndosha të biznesit për të konkurruar me konkurrentët e saj kryesorë.

Iniciativat strategjike ndryshojnë nga vendi dhe grupet, por shpesh përqendrohen në përmirësimin e zinxhirit të furnizimit, informacionin e tregut, standardet e cilësisë, të zhvillimit të fuqisë punëtore, përmirësime të procesit, dhe markën (brendimin).

Një Iniciativë e grupit përfshin:

1. Kompanitë dhe organizatat anëtare (private, publike dhe akademike)
2. Shpesh një organizatë e grupit ka një zyrë, një lehtësues/menaxher të grupit, ueb faqe, etj
3. Qeverisjen e iniciativës (p.sh. bordin)
4. Financimin e iniciativës (finansim ndërkombëtar/kombëtar/rajonat/lokal publik, me tarifa të anëtareve, këshilluese, etj)

v) Grupet dhe vlera zinxhirore

Një qasje sipas vlerës zinxhirore është transaksion i orientuar dhe linear pasi fokusohet në efikasitetin transaksional në kuadër të zinxhirit. Qasja e grupit është sistematike; ajo përfshin një analizë të zinxhirit të vlerave të një grupi, ka një orientim të strategjisë dhe fokusohet në zgjidhjen e informacionit dhe koordinimit të dështimeve përmes pjesëmarrjes më të mirë dhe mbështetjes së institucioneve jashtë zinxhirit të vlerave.¹⁵ Ndërsa grupet janë të përqendruara gjeografikisht, vlera zinxhirore mund të mbulojë disa pjesë gjeografike.

“Projektet e vlerës zinxhirore kanë tendencë që të kenë një fokus të mprehtë për të ndihmuar përfituesit e veçantë, zakonisht ata të mbërthyer në varfëri, siç janë prodhuesit në një rajon apo fermerë të cilët marrin çmime të ulëta. Projektet e grupit priren për të përfshirë të gjithë zinxhirin e vlerës plus çdo person që ka potencial për të ndikuar në grup dhe më gjerë. Subjekte të tilla përfshijnë tregtarët, përpunuesit, prodhuesit, eksportuesit, institutet e trajnimit, zyrtarë standarde të qeverisë, etj. Analiza e vlerës zinxhirore është vetëm një nga disa mjete që një qasje e grupit mund të vendos.”¹⁶

¹⁵ Banka Botërore, *grupet e konkurrencës*.

¹⁶ Ibid.

2) ANALIZA E KONKURRUESHMËRISË SË KOSOVËS

Kosova është një ekonomi në tranzicion. Mosanëtarësimi i Kosovës në Kombet e Bashkuara (OKB) mbetet një pengesë kryesore për integrimin politik dhe zhvillimin socio-ekonomik. Nga mesi i marsit 2014, 106 (nga 193) vendet anëtare të OKB-së e kanë njohur pavarësinë e Kosovës. Kosova është kandidat potencial për anëtarësim në Bashkimin Evropian (BE).

Me një popullsi prej më pak se 2 milion, dhe me Prodhimin e Brendshëm Bruto (PBB) për frymë që vlerësohet afër 2,800 euro, në vitin 2013, Kosova mbetet vendi më i varfër në rajon. Me një normë të llogaritur të papunësisë mbi 30.9% në vitin 2012 dhe një shkallë punësimi prej vetëm 25.6%, Kosova ka një nga punësimet më të dobëta në Evropë. 36.9% e fuqisë punëtore të Kosovës të shkallës së pjesëmarrjes në mesin e popullsisë për moshë pune është në thelb nën mesataren prej 70% llogaritur nga Banka Botërore për rajonin e Evropës dhe Azisë Qendrore.¹⁷

Ekonomia është rritur në mënyrë të qëndrueshme mesatarisht 3.4% gjatë 2009-13 dhe perspektiva e zhvillimit vazhdon të jetë e moderuar.¹⁸ Rritja në masë të madhe i është atribuar investimeve publike në infrastrukturë, donatorëve dhe dërgesave. Për më tepër, ritmi i rritjes është fare i ultë për të pasur ndikim të rëndësishëm në zvogëlimin e varfërisë dhe papunësisë. Banka Botërore vlerëson se Kosova do të ketë nevojë të dyfishojë normën e saj të rritjes për 12% në vit për një dekadë të tërë vetëm për të arritur GDP aktuale të Malit të Zi për kokë banori.¹⁹ Hendeku i të ardhurave në mes të Kosovës dhe fqinjëve të saj pritet të mbetet i lartë, pavarësisht rritjes më të lartë.

Kushtet makroekonomike

Kosova është duke bërë përparim në një ritëm të qëndrueshëm në të dy fazat, faza e parë ajo e ristrukturimit (reformat tregtare, etj) dhe faza e dytë (bankare, infrastrukturë, ndërmarrje). Performanca e buxhetit ka qenë kryesisht e qëndrueshme, por shpenzimet vlerësohet të vazhdojnë të tejkalojnë të hyrat nga Ministria e Financave, duke rezultuar në një deficit prej më shumë se 2%. Kjo rritje e shpejtë e shpenzimeve publike ka nxitur rritje në investime siç janë investimet publike të cilat janë rritur nga 5% në 12% të PBB-së. Investimet private kanë mbetur në 20-22% të PBB-së për pesë vitet e fundit.²⁰

Aktiviteti ekonomik mbetet i përqendruar në sektorin e shërbimeve të inkurajuar nga prania e madhe ndërkombëtare në Kosovë dhe fluksit të madh të dërgesave.

Kushtet mikroekonomike: Diamanti

Pjesa në vijim hedh një vështrim të shpejtë mbi mjedisin e biznesit të Kosovës duke përdorur mjetin e “diamantit”.

¹⁷ Banka Botërore, një fotografi e Kosovës, *Prill* 2014.

¹⁸ Banka Botërore, një fotografi e Kosovës

¹⁹ Banka Botërore, Potenciali i pa hapur i rritjes së Kosovës: *Strategjitë, Politikat, Veprimet; një memorandum ekonomik i vendit, njësia për reduktimin e varfërisë dhe menaxhimin ekonomik*, prill 2010.

²⁰ USAID, Kosovë: 2014-2018, *Strategjia e zhvillimit të bashkëpunimit të vendit*.

Kushtet faktorë

Renditja e Kosovës në Indeksin e të Bërit Biznes të Bankës Botërore 2014 është përmirësuar, për 10 vende tek vendi i 86, e nxitur kryesisht nga përmirësimet në Fillimin e një Biznesi (për 26 vende tek vendi 100); puna me lejet e ndërtimit (për 16 vende tek i 136) dhe regjistrimin e pasurisë (për 17 vende tek i 58). Megjithatë, **Kosova ende duhet të mbetet e fokusuar në përmirësimin e mjedisit të biznesit si një prioritet politik.** Në krahasim me fqinjët e saj të afërt dhe konkurrentët, Kosova ka ende punë për të bërë për të zënë hapin. Kosova ende vuan nga rregullore të tepruara institucionale të aktivitetit privat ekonomik përmes përdorimit të licencave, lejeve dhe proceset e tjera në nivel qendror dhe lokal që rrisin koston e të bërit biznes.²¹ Ka disa projekte të donatorëve në vazhdim që kanë për qëllim heqjen e pengesave dhe përmirësimin e mjedisit të të bërit biznesit për të krijuar mundësi më të mira.

Tregu financiar

Kostoja e kapitalit është relativisht e lartë në Kosovë dhe kompanitë në mënyrë të përgjithshme ankohen për normat të larta të interesit. Kjo ndikon në aftësitë e tyre për tu zgjeruar, edhe atëherë kur kompanitë kanë qenë me sukses në rritje të biznesit të tyre për vite me radhë.

Edukimi/aftësimi

Edhe me papunësinë e lartë, kompanitë raportojnë vështirësi në punësimin e punëtorëve të kualifikuar dhe nganjëherë, si në rastin e Kosovatex, duhet të punësohen punëtorë të huaj të kualifikuar. Cilësia në përgjithësi e dobët e sistemit të arsimit në Kosovë e bën të vështirë për të rinjtë për të hyrë në tregun e punës dhe për të mbajtur vendin e punës.

Përparësia e pozitës së Kosovës për nga vendndodhja

Kosova është e vendosur në afërsi të disa kompanive kryesore globale dhe evropiane dhe ka qasje në tregun e BE-së. Si një qendër e mundshme e prodhimit të jashtëm, Kosova ka avantazhin e afërsisë ndaj rivalëve të mundshme siç është Kina. Kosova mundëson prodhimin në kohë për këto kompani. Me qasje në tregun e BE-së, Kosova është gjithashtu një bazë tërheqëse për kompanitë që nuk janë pjesë e BE-së por që kërkojnë hyrje më të lehtë në tregun e BE-së. Kjo strategji është duke u ndjekur nga shumë kompani turke. Megjithatë, Kosova përballet me konkurrencën nga fqinjët e saj të Ballkanit dhe ka nevojë për të **dalluar veten si një destinacion për investime të huaja apo si një qendër e prodhimit/shërbimit të jashtëm duke u lidhur në grupe rajonale dhe lehtësimin e zgjerimit më të lehtë të grupeve të tilla rajonale për në Kosovë.**

Kushtet e kërkesës

Në nivelet aktuale të të hyrave të disponueshme, shumica e konsumatorëve vendor janë në segmentet e ulta ose të mesme të shumë tregjeve. Kjo thekson rëndësinë e lidhjeve me blerësit ndërkombëtarë, të cilët mund të japin sinjale për të eksportuar kompanitë në trendet e tregut ndërkombëtar. Shumë eksportues kanë marrëdhënie me kompanitë e marketingut të huaja ose agjentët e eksportit të cilët ofrojnë projektim, shitje dhe shërbime mbështetëse të marketingut.

Politikat e prokurimit institucional mund të synojnë për të përmirësuar kërkesën në vend, duke vepruar si një blerës i kërkuar dhe i sofistikuar, duke reflektuar nevojat ndërkombëtare dhe lehtësimin e risive. Prokurimi në nivel qendror është i nxitur nga çmimi (duke i lejuar për të përcaktuar hendekun ndërmjet ofertuesit të huaj dhe vendor), ndërsa në sektorin e IT, kompanitë raportojnë sjellje të dyshimta korruptive.

²¹ USAID, *Kosovë: 2014-2018*, Ibid.

Industritë e ndërlidhura dhe mbështetëse

Me përjashtim të furnizimeve të burimeve natyrore si bujqësia dhe qumështi, furnizuesit vendor janë shumë të kufizuar në aspektin e lëndëve të para të importuara. Taksat mbi importet shtojnë presionin për çmimet e sidomos kur prodhuesit konkurrojnë në segmentet e çmimeve me të ulta dhe tek ato të mesme. Kjo i bën prodhuesit jo konkurrues, sidomos kur importet nga vendet fqinje janë të subvencionuara.

Konteksti për strategji dhe rivalitet të kompanive

Rivaliteti është jo vetëm vendor por edhe rajonal pasi kushtet e faktorit dhe të kërkesës ndikojnë shumë tek prodhuesit. Shumë kompani kanë miratuar strategjitë që i vendosin ato në konkurrencë ndërkombëtare, në veçanti me BE. Shumë nga kompanitë nuk janë ende në gjendje për të konkurruar me sukses në tregjet vendore dhe ndërkombëtare. Të kufizuara edhe nga infrastruktura dhe kushtet e biznesit, mallrat e prodhuara në vend nuk posedojnë cilësi ose sasi të nevojshme për të konkurruar me sukses në tregjet e brendshme ose të huaja. Edhe pse eksportet u rritën për 6.5% (294 milionë euro) në 2012-2013, dhe importet patën rënie 2.3% (2.4 miliardë euro), deficitit tregtar është në gjendje alarmuese.

Taksat (TVSH)

Norma e tatimit mbi fitim për kompanitë me një qarkullim vjetor më të madh se 50,000 euro në Kosovë është 10%²². Megjithatë, kompanitë dhe shoqatat e intervistuar të biznesit në mënyrë të vazhdueshme raportojnë Tatimin mbi Vlerën e Shtuar (të caktuar në 16%)²³ në materialet e importuara (lëndë të para) si kufizim që në mënyrë të konsiderueshme rrisin edhe shpenzimet e tyre, për aq sa edhe i bëjnë ato jo konkurruese. Intervista me zyrtarë të Doganave sqaroi se certifikimi për përpunimin brenda vendit përjashton kompanitë nga tatimi mbi materialet për produktet e eksportuara. Megjithatë, kjo procedurë duket të jetë e panjohur gjërisht, përveç për kompanitë e mëdha eksportuese.

Investimet e huaja direkte (IHD)

IHD-ja është çelësi për zhvillimin ekonomik në Kosovë dhe në rajon. IHD-ja në Kosovë ka qenë e fokusuar kryesisht në ndërtim, shërbime dhe sektorin e telekomunikacionit²⁴ të cilat prodhojnë rritje ekonomike afat-shkurtra. **IHD-ja që synon sektorët e prodhimit dhe të përpunimit do të prodhojë rritje ekonomike afatgjate dhe të gjenerojë punësim.**

Ndërsa Kosova ofron avantazhe të tilla si paga konkurruese, fuqi të re punëtore, burime natyrore, taksa më të ulëta në rajon dhe një urë lidhëse me vendet e tjera të Ballkanit në BE, fqinjët e saj të cilët janë konkurrues, gjithashtu, kanë shumë përparësi të ngjashme. Serbia, në veçanti, me marrëveshjet e tyre të tregtisë së lirë me Rusinë dhe të tjerët në rajon, mund të ofrojë qasje në 1 miliardë konsumatorë.

Kosova, tashmë, ka humbur disa marrëveshje të mëdha të IHD-ve tek fqinja i saj, Serbia për shkak të incentivave më tërheqëse të ofruara nga Serbia p.sh. 8-10,000 euro për çdo punonjës të ri, me një garanci të punës prej 2 vjetësh. Një firmë holandeze ka privatizuar një NSH për përpunim të lëkurës në Serbi në vend se të bëjë partneritet me një kompani të interesuar nga Kosova për tu vendosur në Kosovë.²⁵ Një

²² <http://www.atk-ks.org/wp-content/uploads/2010/09/Law-No.-04-L-103.pdf>, nxjerr më 26 maj, 2014.

²³ <http://www.rks-gov.net/en-us/bizneset/financattaksatdoganat/pages/taksat.aspx>, retrieved May 26, 2014.

²⁴ Kida, Nakije, Kosovo overview FDI and environment, Merit Research Journals October 2013, <http://www.meritresearchjournals.org/aaef/Content/2013/October/Nakije.pdf>, retrieved April 21, 2014.

²⁵ Intervista me pronarin e firmës.

prodhues i lëkurës dhe këpucëve në Kosovë nuk arriti që të tërheq një partner të huaj kur Serbia i ofroi atij incentiva më tërheqëse.²⁶ Investimet e ngjashme të huaja në lëkurë dhe mbathje do të ndihmojnë nxitjen e një grupi të produkteve të lëkurës në Serbi. Kosova humbi në të dy këto marrëveshje edhe pse ndërmarrësit vendorë në mënyrë aktive mundohen të tërheqin investitorët.

Për më tepër, fqinjët e tjerë janë duke u përpjekur që të tërheqin më shumë kompanitë që tashmë janë vendosur të Kosovë për të ri-vendosur ato në vendet e tyre.

Strategjitë e kompanisë për të konkurruar pavarësisht barrierave

Më shumë se 98% e bizneseve janë në pronësi të familjes, mikrondërmarrje ose ndërmarrje të vogla dhe të mesme.²⁷ Mjedis i biznesit është i ngopur me shërbim të ulët të vlerës së shtuar ose kompani të sektorit terciar. Një raport i fundit i UNDP-së²⁸ vuri në dukje se tregu i Kosovës është i pa balancuar me një mbithëksim në krijimin e ndërmarrjeve të reja. Kjo ndoshta nuk është befasisëse duke pasur parasysh se papunësia e lartë shpesh çon në përpjekje për vetë-punësime. Inkurajimi i ndërmarrjeve të mesme që të rriten do të jetë një sfidë e madhe që kërkon qasje më të mirë në kredi, riorganizim të kornizës rregullative dhe përmirësimin e efikasitetit të flukseve të brendshme dhe të jashtme tregtare.²⁹

Disa grupe potenciale janë krijuar nga kompanitë që ankorohen me ndërmarrësit vendor apo investitorët e huaj. Disa ndërmarrës së pari fillojnë kompanitë tregtare për të fituar përvojë të biznesit dhe njohuri të tregut para se të themelojnë bizneset e tyre të prodhimit. Disa kryejnë studime të tregut për të identifikuar mundësi të reja biznesi.

Disa nga këta ndërmarrës janë të suksesshëm përkundër barrierave të shumta edhe pse nuk janë ata që dorëzohen. Për shembull, Shoqata e Biznesit të Kosovës, gjatë intervistimit ka raportuar se një kompani e vajit të lulediellit duhej të mbyllej pasi ajo nuk ishte në gjendje për të konkurruar me vajin e lulediellit të importuar për shkak të taksave të lëndës së parë të importuar. Importet në vajrat e lulediellit kanë arritur në 12 milionë euro në vitin 2013, duke ofruar mundësi të mëdha për zëvendësimin e importit, por kostot e larta të produkteve që rezultojnë në mallrat e prodhuara në vend i bëjnë produktet më të shtrenjta se ato të importuara. Një shembull tjetër i ofruar ishte një kompani e plehut e cila gjithashtu e pati shumë të vështirë të konkurrojë me importet për shkak të taksave mbi lëndët e para të importuara.

Kompanitë po ndjekin një sërë strategjish për të konkurruar në një mjedis të pafavorshëm të të bërit biznes.

- a) Zëvendësimin e importit
 - Donatorët kanë synuar si dhe kanë mbështetur fermerët dhe kompanitë për përpunimin e ushqimit për të përmbushur kërkesat e tregut lokal.
 - Duke identifikuar një mundësi tjetër për zëvendësimin e importit d.m.th. kërkesës lokale për prodhime farmaceutike, Trepharm është themeluar nga një kompani lokale tregtare dhe ka marrë asistencë nga donatorët.
- b) Licencimi i brendeve ndërkombëtare për tregjet e brendshme dhe të jashtme
 - Eksporti i ujërave minerale dhe pijeve joalkoolike ishte mbi 7 milionë euro në vitin 2013

²⁶ Intervista me pronarin e firmës.

²⁷ Mikro (<9 punëtorët); të vogla (10 deri 49 punëtor); mesëm (50-249 punëtor)

²⁸ UNDP, *Kosovo Human Development Report 2012*.

²⁹ USAID, *Ibid*.

- Kompania Fluidi licencon Royal Crown Cola me të drejta për të shpërndarë në 4 vende (Kosovë, Ish-Republikën Jugosllave të Maqedonisë (IRJM), Shqipëri dhe Serbi). Fluidi, gjithashtu, ka licencat për markat Jaffa Champion, për të konservuar lëngje dhe pije të tjera.
- c) Kontratat e prodhuesve origjinal të pajisjeve (POP)
- Solid Shoes ka ndjekur POP (p.sh. Geox) duke prodhuar dhe bërë marketingun e brendeve të tyre në tregjet e vogla si çizme të zakonshme dhe çizme për punë. Kompania burimet e veta kryesore i prodhon drejtpërdrejtë dhe kontrollon procesin e prodhimit në vend se të mbështetet nga importet me çmim të lartë nga furnizuesit.
- d) Treg shënjësor për tregjet e brendshme dhe të jashtme
- Hit Shoes ka në shënjësor pikat me çmime të ulëta-të mesme për mbathje të gomës/plastikes për plazhë/verë me linja të prodhimit të automatizuara. Kompania importon lëndën e parë në të cilën ata duhet të paguajnë tatim prej 10%. Megjithatë, ata janë ende të suksesshëm duke konkurruar kundër prodhuesve me kosto të ulët siç është Kina dhe duke përdorur deri në maksimum afërsinë e tyre me BE-në.
- e) Qasja në tregun e BE-së nga ana e investitorëve të huaj
- Ndërmarrja e Re Kosovatex ishte fituar nga Ecolog International me bazë në Dubai. Kompania prodhon xhinse të brendeve të njohura evropiane si Pierre Cardin, Otto Kern, etj dhe eksporton kryesisht në BE.
 - Kamila Chocolate është themeluar nga investitorët turq në vitin 2008 për të furnizuar tregun vendor dhe për eksport në BE.
 - Key One, e themeluar nga investitorë italian, prodhon çanta dore të brendeve globale si The Bridge, Max Mara, Prada, Burberry, etj.
- f) Zinxhiri i Furnizimit
- Kompania e Re Remateks ishte marrë nga një kompani turke Ipliksan (Yikla tekstile) për të prodhuar fije sintetike përthurje të cilat kryesisht eksportohen. Yilka Tekstil prodhon pëlhura të thurura në Turqi.
- g) Investimet e nxitura nga burimet në këto industri janë në përgjithësi të kufizuara nga kërkesat e larta të kapitalit dhe mjedisit të biznesit. Industritë priren të dominohen nga një firmë e vetme e madhe, në pronësi të huaj.
- Minierat - Ndërmarrja e Re Ferronikeli (Cunico Resources NV)
 - Punim guri/mermer - Fox Mermer (UK)

3) PËRFORMANCA E GRUPEVE NË KOSOVË

Tregtia dhe eksportet e Kosovës

Ka një varësi të tepruar nga importet e cila theksohet kryesisht nga mungesa në sektorin e eksportit dhe nga mungesa e energjisë. Ndërsa një bilanc shumë i lartë negativ tregtar vazhdon, (afër 42% të PBB-së në vitin 2013) eksportet parashihen të rriten më shpejt se importet. Që nga viti 2010-2013 importet u rritën 4% me normë mesatare të rritjes (NMRr) ndërsa eksportet stagnuan (rënie e lehtë e -0,23% NMRr). Megjithatë, kur eksporti dominues, ferro-nikeli, përjashtohet, eksportet u rritën në mënyrë të konsiderueshme me 9.85% NMRr. Eksportet e ferro-nikelit shënuan rënie nga 141 milionë euro në 2010 në 88 milion euro në vitin 2013.

Eksportet kryesore (shih Tabela 1, të Top 50 Eksporteve sipas vlerës, e cila përfaqëson rreth 90% të eksporteve totale të Kosovës) janë të dominuara nga burimet natyrore siç janë mineralet, produktet metalike dhe hekurishte (miniera/metale) me ferro-nikelin i cili i përfaqëson vetëm 30% të eksporteve; grurë, verë dhe gëzof/lëkura (produkte bujqësore) me disa produkte të prodhuara si fije sintetike, shirita transportues, dyer dhe dritare nga plastika dhe pije. Disa eksporte tregojnë rritje të ndjeshme pasi kompani të reja bëhen eksportues.

Tabela 1: Top 50 Eksportet e Kosovës sipas vlerës

EXPORTS		2013 EUR	Share of Exports	CAGR % (2010-2013)
1	Ferro-nikel	88,402,350	30.08	-14.40
2	Energjia elektrike	21,684,622	7.38	28.91
3	Mbetjet dhe hekurishtet prej hekuri ose çeliku	20,084,114	6.83	9.30
4	Xeherore dhe koncentre të plumbit	15,195,630	5.17	-1.21
5	Mbetje dhe hekurishtet e bakrit	10,105,266	3.44	-5.87
6	Gruri ose mielli (meli)	8,420,856	2.87	10.90
7	Fije që Përmbajnë > = 85% fibra kryesor sintetike	7,580,888	2.58	20.47
8	Lëndë e parë të gëzofit dhe lëkurës së gjedheve apo kuajve > 16 kg	7,136,962	2.43	38.96
9	Mbetje dhe hekurishte nga alumini	5,777,778	1.97	1.87
10	Rripa transportues ose rripa, të gomës së vullkanizuar	5,475,706	1.86	12.04
11	Xeherore të zinkut dhe koncentre	5,069,753	1.72	1.17
12	Lëndë e parë të gëzofit dhe lëkurës së gjedheve apo kuajve > 8 kg	4,236,652	1.44	-13.61
13	Ujërat me sheqer të shtuar, sheqer diabetik ose miell	4,231,261	1.44	29.16
14	Dyer, dritare dhe korniza të plastikës	3,856,639	1.31	76.83
15	Tuba, tubacione e profile të zgavruara	3,552,532	1.21	25.65
16	Pjesë për kompresim – ndezje të brendshme të motorit me piston, N.E.S	3,436,645	1.17	1084.10
17	Mbetje dhe mbeturina të qelizave primare, baterive dhe akumulatorëve	3,124,695	1.06	76.11
18	Verërat nga rrushi i freskët, në kontenerë të > 2 l	2,938,537	1.00	29.79
19	Pije jo-alkoolike	2,747,201	0.93	64.79
20	Produkte të mbështjella prej hekuri ose nga çeliku jo-i përzier, > = 600 mm	2,704,516	0.92	655.83
21	Pllaka, fletë, Filma, peta dhe rripa, të stirenit	2,611,694	0.89	118.78
22	Tub të linjave të produkteve të sheshta-mbështjella prej hekuri dhe çeliku, < = 406,4 mm	2,368,000	0.81	10.88
23	Çimento Portland	2,192,119	0.75	123.32

24	Pëlhura tekstili të gomuara	2,110,574	0.72	n/a
25	Çokoladë <= 2 kg, e mbushur	1,757,210	0.60	-0.55
26	Birra e prodhuar nga malti	1,596,545	0.54	34.24
27	Tuba të seksionit kryqorë/ rrethor, prej gize dhe çeliku jo të lidhur	1,554,463	0.53	n/a
28	Patate të freskëta apo të ftohta	1,391,261	0.47	54.43
29	Bitum dhe asfalt	1,375,063	0.47	285.25
30	Pantallona për meshkuj apo djem	1,306,423	0.44	911.46
31	Tuba fleksibile, tuba dhe zorra, dhe pajisje, prej plastike	1,181,403	0.40	90.87
32	Tuba të seksionit kryqorë/ rrethor, prej hekuri dhe çeliku	1,158,775	0.39	n/a
33	Kaldaja e ngrohjes qendrore, jo-elektrike	1,112,804	0.38	n/a
34	Xehe të kromit dhe koncentrate	1,042,691	0.35	-5.28
35	Verërat nga rrushi i freskët, në kontenerë të <= 2 l	1,012,859	0.34	25.21
36	Makina për pritje, dhe transmetimin e zërit, imazhet	944,944	0.32	82.38
37	Mjedra të freskëta, mana dhe fruta të tjera të llojit Vaccinium	880,098	0.30	20.52
38	Kafe e pjekur	826,611	0.28	35.89
39	Paleta prej druri	794,749	0.27	24.96
40	"mbetje dhe hekurishte" të bëra nga pulpat mekanike	770,285	0.26	122.86
41	Pluhur i plumbit dhe shtresa	752,331	0.26	61.65
42	Rripa Transmisioni Ose rripa të gomës së vullkanizuar	708,712	0.24	29.81
43	Krunde, dhe mbetje të tjera të grurit	704,400	0.24	19.47
44	Mjedra të freskëta, manaferra, dhe mana	680,025	0.23	521.70
45	Radiatorët për ngrohje qendrore, prej hekuri ose çeliku	613,939	0.21	25.28
46	Preparatet jo refraktare sipërfaqësore për fasada	603,058	0.21	23.01
47	Bimët, e përdorur në parfume, farmaci ose për insekticide, fungicide	601,795	0.20	155.26
48	Linjiti i aglomeruar	587,642	0.20	170.55
49	Pllaka, fleta, filma, peta dhe rripa, prej plastike	569,686	0.19	-1.94
50	Mbetjet dhe hekurishtet e çelikut të përzier	555,222	0.19	56.35

Burimi: MTI

Rivitalizimi – Krijimi i Grupeve në Kosovë

Baza tipike për grupim janë burimet natyrore dhe përparësitë (p.sh. depozitat e xeheve, klima) ose kërkesat e veçanta apo aftësitë rajonale (Porter, 1998). Një tjetër bazë tipike është p.sh një ndërmarrës i cili fillon një aktivitet të veçantë industrial në një vend të veçantë. Nëse sipërmarrja e re është e suksesshme, me faktorët e avantazhit duke mbështetur idenë e biznesit, një grup mund të fillojë të rritet dhe të prosperojë. Prandaj, ky studim paraqet tri përfaqësime të rasteve studimore që janë të nxitura nga ndërmarrësit të cilët janë duke shfrytëzuar avantazhet faktoriale që ofron Kosova. Shpresohet se këto shembuj mund të ofrojnë informata për studime dhe iniciativa të mëtejshme për të mbështetur rritjen e grupeve në Kosovë.

Përfaqësimi i rasteve të studimit të grupit

Tre grupe të reja janë përzgjedhur si përfaqësuese për studimet e rastit:

- Mallrat e lëkurës dhe mbathjeve
- Agrobiznesi - Frutat e buta dhe BMA
- Verërat.

Këto grupe të reja janë ankoruar nga ndërmarrësit të cilët janë duke planifikuar për t'u zgjeruar, dhe potenciali i të cilëve mund të prosperojë pasi kufizimet e mjedisit të biznesit të jenë evituar.

Grupet e mallrave të lëkurës dhe mbathjeve

Përmbledhje

Në katër vitet e fundit, Kosova ka pasur rritje të eksporteve të gëzofit dhe lëkurës, si dhe mbathjeve dhe çantave të dorës. Eksportet e gëzofit, u rriten për 8% NMRr për vitet 2010-2013, nga 9 milionë euro në vitin 2010 në mbi 11 milion euro në vitin 2013, duke përfaqësuar rreth 4% të eksporteve totale nga Kosova. Rritja e eksportit për mbathje ishte më e madhe, në 159% NMRr 2010-2013, nga 36 mijë euro në 2010 në 628 mijë euro në vitin 2013.

Investimet e huaja të kohëve të fundit nga një prodhues italian POP çanta dore në Gjakovë kanë krijuar një lidhje të rëndësishme me Italinë, si eksportuesi më i madh i çantave në botë, duke ofruar mundësitë për të sjellë aftësi dhe teknologji tek industria vendore. Dëshmi tjetër e këtij grupi në zhvillim përfshin kompani të shquara vendore që eksplorojnë integrimin vertikal në përpunimin e lëkurës si dhe një kompani vendore e këpucëve që konkurren me sukses në rajonin e Ballkanit me prodhuesit kinezë në fushën e këpucëve me vlerë në çmim. Marrëdhëniet komplementare e këtyre industrive, duke rritur eksportet dhe konkurrencën, dhe zhvillimin e marrëdhënieve me Italinë e cila është e njohur për ekspertizën e saj në lëkurë, është tregues i potencialit për zhvillimin e grupeve për mallra të reja të lëkurës dhe këpucëve edhe në Kosovë.

Me një kombinim të përkrahjes institucionale, investitorit dhe të donatorëve, Kosova ka mundësi për t'u bërë një model rajonal dhe ndoshta edhe global për efikasitet, cilësi të lartë, prodhim ekologjik të lëkurës, dhe fundja edhe si një partner i besuar i POP-it për Italinë dhe akterët e tjerë të industrisë së lëkurës në BE. Në pamundësi për të konkurruar me prodhuesit aziatik të lëkurës, Kosova në vend të kësaj mund të angazhohet me brendet kryesore në BE dhe të përqendrohet në sigurimin e cilësisë, përpunimit dhe shpërndarjes brenda një kohe të shkurtër, kushte që kërkohen nga tregu i BE-së, si një avantazh konkurrues karshi vëllimit të lartë të eksportuesve aziatik.

Megjithatë, kjo dritare e mundësive nuk do të mbetet e hapur për kohë të pacaktuar; Serbia dhe fqinjët e tjerë janë duke rifilluar punën në ish ndërmarrjet shoqërore të lëkurës me oferta agresive të IHD-ve në përpjekje për të arritur tek grupet e lëkurës dhe mbathjeve. Meqë mungojnë resurset që të tejkalohen fqinjët konkurrues (dhe strategjitë e tilla si IHD-të janë rrallë të qëndrueshme dhe historikisht prodhojnë rezultate të përziera), atëherë avantazh i Kosovës mund të jetë fillimi i ri me teknologjinë më të fundit për përpunimin e lëkurës, që do të jepte kthimin e investimeve në shkallë më të lartë për partnerët, si për ata të huaj ashtu edhe ata vendorë. Krijimi i një oferte të tillë, si dhe përafrimi i PPP, mbetet të jetë sfida e ardhshme. Qëllimi, dhe strategjia e preferuar incentive e IHD-së, nuk është një luftë e ofertave, por shenjëstrimi i ofertës së IHD-së dhe komunikimi i përfitimeve dhe vlerave për perspektivat e IHD-së. Kjo është një mundësi për institucionet qendrore dhe komunale si dhe për donatorët që të sigurohen se industrisë iu është dhënë mbështetja e duhur.

Hyrje

Kosova ka një traditë të përpunimit të lëkurës dhe astarëve në Pejë, përmes ndërmarrjeve shoqërore të fabrikave të këpucëve të lëkurës, të themeluara në vitet e 40-ta. Në 15 vitet e fundit apo më shumë, kompani të reja kanë dalë nga kompanitë tregtare; disa kompani kanë rrjedhë nga familjet që kanë një histori të përpunimit të lëkurës dhe mbathjeve, apo edhe investimet e reja të huaja në produktet e lëkurës.

Në katër vitet e fundit, Kosova ka shënuar rritje në eksportet e gëzofit të gjedhit dhe lëkurës prej 11.5 milionë euro në vitin 2013, dhe rritje edhe në eksportet e këpucëve dhe çantave të dorës. Investimet e huaja të kohëve të fundit nga një prodhues italian POP në prodhimin e çantave të dorës në Gjakovë kanë krijuar një lidhje të rëndësishme me Italinë, si eksportuesi më i madh i çantave në botë, duke ofruar mundësitë për të sjellë aftësitë dhe teknologji tek industria vendore. Dëshmi tjetër e këtij grupi në zhvillim përfshin kompani të shquara vendore që eksplorojnë integrimin vertikal në përpunimin e lëkurës si dhe një kompani vendore e këpucëve që konkurron me sukses në rajonin e Ballkanit me prodhuesit kinezë në fushën e këpucëve me vlerë. Marrëdhënia komplementare e këtyre industrive, duke rritur eksportet dhe konkurrencën, dhe zhvillimin e marrëdhënieve me Italinë e cila është e njohur për ekspertizën e saj në lëkurë, është tregues i potencialit për zhvillimin e grupeve për mallra të reja të lëkurës dhe këpucëve edhe në Kosovë.

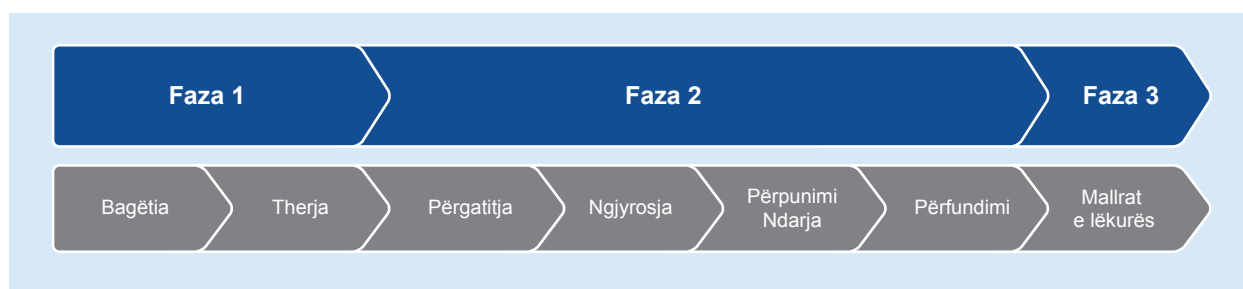
Trendet në tregun global të lëkurës, mbathjeve dhe çantave të dorës

Industria botërore e lëkurës

Zinxhiri i furnizimit me mallra të lëkurës është i globalizuar dhe i ndikuar nga disponueshmëria e kafshëve, kapitalit dhe e fuqisë së lirë të punëtorëve si dhe nga kornizat e ndryshme rregullative. Përveç Italisë, vendet e tjera që prodhojnë, përpunojnë, importojnë dhe eksportojnë lëkurë ndodhen kryesisht jashtë Evropës. Kina është prodhuesi, importuesi dhe eksportuesi kryesor në botë i lëkurës, ndërsa Italia është e dyta në botë. Kostoja e lartë evropiane e fuqisë punëtore dhe mjedisi i ashpër legjislativ kanë çuar në humbjen e konkurrencës në sektorin e lëkurës në Evropë, veçanërisht në lidhje me tregjet e ardhshme si Evropa Jugore dhe Azia.

Ka tre faza në zinxhirin e furnizimit të mallrave prej lëkure (shih Figurën 1 më poshtë). Faza e parë është e lëndëve të para që do të thotë gëzofët e kafshëve dhe lëkurat. Në fazën e dytë, lëkura dhe gëzofi i papërpunuar janë ngjyrosur dhe finalizuar për tu shëndrruar në lëkurë. Në fazën e tretë, prodhohen produktet e lëkurës. Faza e parë është konsideruar në përgjithësi si një produkt derivues nga industria e mishit, ndërsa faza e dytë mund të konsiderohet faza më intensive në aspektin e kapitalit dhe faza e tretë më intensivja në aspektin e fuqisë punëtore.

Figura 1: Fazat dhe hapat e zinxhirit të furnizimit me lëkurë



Burimi: Ernst & Young, Qëndrueshmëria në zinxhirin e furnizimit me lëkurë, qershor 2013

Prodhimi i gëzofit të gjedhit është zgjeruar gjatë disa dekadave në vendet në zhvillim, ndërsa është ngushtuar në vendet e zhvilluara. Si një produkt derivues, furnizimi i gëzofit dhe lëkurës, varet kryesisht nga prodhimi i mishit. Gëzofi dhe lëkura e papërpunuar përbëjnë një pjesë relativisht të vogël dhe në rënie të vlerës së përgjithshme të tregtisë në sektorin e gëzofit, lëkurës dhe mbathjeve të lëkurës. Prod-

huesit kryesor të gëzofit të gjedhit në botë (nga pesha) janë Shtetet e Bashkuara (13%), Brazili (12.3%), Kina (11.4%), India (6.6%), dhe Argjentina (6%).³⁰

Prodhimi i gëzofit dhe lëkurës, si dhe proceset e përpunimit gjatë fazës së para-ngjyrosjes janë praktikuar në të gjithë botën, por vendet për prodhimin e lëkurës së përfunduar dhe prodhimin e produkteve të lëkurës janë më pak të përhapura. Dy të tretat e lëkurës së përfunduar vijnë nga dhjetë vende ku katër prodhuesit kryesorë janë Italia, Korea, Kina dhe India.

Italia është eksportuesi kryesor i lëkurës në botë (gëzofit të gjedheve të lehta sipas vlerës) me 23% pjesëmarrje në eksportet botërore, e pasuar nga Kina (12.7%), dhe Brazili (10.3%).³¹ **Italia është një nga akterët më të rëndësishëm në zinxhirin e furnizimit të lëkurës dhe si i tillë, vendi, zgjedhë që të përdor resurse të afërta.** Prandaj importon gëzofin e saj dhe lëkurat kryesisht nga Franca (25%), Gjermania (9%) dhe Holanda (8%).

Industria evropiane e ngjyrosjes së lëkurës është akoma furnizuesi më i madh në botë i lëkurës në tregun ndërkombëtar, ndonëse pjesa e BE-së në tregjet botërore është duke u pakësuar me zhvillimin e industrisë së lëkurës në Azi dhe Amerikë. Industria e ngjyrosjes së lëkurës është një industri globale dhe ngjyrosësit e BE-së varen shumë nga qasja në lëndë të parë dhe tregjet e eksportit. Kjo, megjithatë, shpesh pengohet nga barrierat tarifore dhe jo-tarifore që ngulfasin eksportin e lëkurës së përfunduar dhe kufizojnë qasjen në lëndë të parë. Pasi që qasja në lëndën e parë që vjen nga Evropa është bërë më e vështirë (norma e therjes dhe prodhimi të viçit ka rënë në vitet e fundit), qasja në lëndë të parë jashtë Evropës është bërë vendimtare. Ngjyrosësit e BE-së janë të ekspozuar ndaj rritjes së konkurrencës nga një numër i madh i vendeve që nuk janë pjesë e BE-së, sidomos ato vende me kosto të ulët të fuqisë punëtore.

Për tu përballur me konkurrencën, ngjyrosësit e BE-së po synojnë që prodhimet e tyre të jenë me cilësi më të lartë, si dhe lëkurë të lartë të modës. Një aspekt tjetër që ka ndikuar në këtë sektor janë investimet e bëra nga ngjyrosësit e BE-së në mbrojtjen e mjedisit, zvogëlimin e mbetjeve, riciklimin, rikrijimin e materialeve sekondare të papërpunuara, etj.³²

Me rritjen e çmimeve të lëndës së parë dhe rritjen e një numri të caktuar të aspekteve të cilësisë së gëzofit dhe lëkurave, është shënuar një ngritje e madhe e kërkesës për artikuj të lëkurës me vlerë të lartë. Si pasojë, disa prej brendeve më të mëdha botërore luksoze kanë marrë ngjyrosësit për të siguruar furnizim dhe për të ruajtur një traditë artizanale.³³ Këto brende luksoze janë duke forcuar integrimin e tyre vertikal dhe duke zotëruar zinxhirin e prodhimit që nga lënda e parë e deri tek shitësi i fundit.

PPR SA (riemëruar Kering), grupi i mallrave luksoze dhe sportive me seli në Paris (Gucci, Saint Laurent, etj) do të fillojnë të prodhojnë artikuj nga lëkura të brendeve të ndryshme në Serbi. Kompania do të investojë 6 milion euro në një fabrikë lëkure, e cila ka falimentuar, në Ruma, duke marrë 8,000 euro nga qeveria serbe për secilin nga 120 punëtorët që ka në plan t'i punësojë.³⁴

³⁰ FAO, *Përmbledhje botërore e statistikave për gëzof dhe lëkurë të papërpunuara, dhe lëkurë këpucë*, 1993-2012

³¹ FAO, *Përmbledhje* 2013.

³² Ernst dhe Young, *Ibid*.

³³ http://www.fashionnetasia.com/en/BusinessResources/6110/Raw_Materials_Luxury_All_you_need_to_know_about_tanneries_being_snapped_up_by_luxury_brands.html; nxjerr më 19 prill, 2014.

³⁴ <http://www.bloomberg.com/news/2013-05-15/ppr-to-make-luxury-leather-goods-in-serbia-ëith-state-support.html>; nxjerr më 19 prill, 2014.

Kërkesa për produktet e lëkurës pritet të ndikohet nga perspektiva e paqartë për ekonominë globale. Në një periudhë afatmesme dhe afatgjatë, kërkesa për lëkurë, për këpucë, tapiceri të automobilave dhe aplikacionet e tjera pritet të vazhdojë të zgjerohet, sidomos në vendet më rritje të shpejtë të zhvillimit ekonomik si Azia dhe Amerika Latine.³⁵ Kërkesa për mbathje lëkure, aplikim lëkure, ka vazhduar të rritet në mënyrë modeste pavarësisht mbathjeve atletike që kanë zënë një pjesë të tregut të mbathjeve tradicionale të lëkurës.

Industria botërore e mbathjeve

Vendet e zhvilluara kanë reduktuar prodhimin e tyre të mbathjeve dhe eksporteve që nga viti 1970. Si rezultat, vendet në zhvillim ishin në gjendje të ndërhyjnë dhe të rrisin këtë treg kryesisht për shkak të kostos së saj më të ulët të fuqisë punëtore. Vendet e zhvilluara janë përqendruar në aktivitete me vlerë të lartë si të kreacioneve, dizajneve dhe marketingut. Italia dhe Spanja ende mbajnë prodhim të rëndësishëm të mbathjeve, por strategjia e tyre ka qenë që të zhvendoset prodhimi në vende me kosto më të ultë, duke e mbajtur projektimin dhe finalizimin në vendet e tyre.

Që nga viti 1980, Kina dhe India janë bërë prodhuesit më të mëdhenj në Azi, dhe janë përgjegjës për 87% të prodhimit të mbathjeve botërore që nga viti 2010. Kina është prodhuesi kryesor për nga vëllimi me 62% të prodhimit të përgjithshëm (12.5 miliardë palë), e pasuar nga India me 10.2%.³⁶

Në dhjetë vitet e fundit, eksportet botërore të mbathjeve u rritën me 79% në sasi dhe 108% në vlerë. Kjo pasqyron një rritje në çmimin mesatar të eksporteve, edhe pse tendenca nuk ka qenë konstante. Përbërja e eksporteve ka ndryshuar edhe në dekadën e fundit, me një rritje në pjesën e kategorisë së gomës dhe plastikës dhe një rënie të madhe në eksportin e mbathjeve të lëkurës. Megjithatë, ndërsa vëllimi i eksportit të mbathjeve të gomës dhe plastikës është rritur (54% të vëllimit të përgjithshëm të eksportuar), mbathjet e lëkurës kishi zënë më shumë se 52% të vlerës së eksporteve, duke treguar kështu vlerën më të lartë të këtyre këpucëve në krahasim me kategoritë e tjera të këpucëve.³⁷

Ky ndryshim në çmime gjithashtu shpjegon pse Evropa është ende përgjegjëse për 38% në vlerën e mbathjeve të eksportuara, edhe pse ajo prodhon shumë më pak në aspektin e sasisë. Vendet evropiane, Italia në veçanti, janë përqendruar në përzierje të ndryshme të produkteve të eksportuara, më e përqendruar në këpucë lëkure që janë më të shtrenjta sesa këpucët e gomës dhe plastikës që është pjesa më e madhe e prodhimit të Azisë. Si rrjedhojë, çmimi mesatar i eksporteve aziatike ka mbetur rreth 4 dollar amerikan për një palë, ndërsa eksportet evropiane ofrojnë çmimin mesatar prej 23 dollar amerikan.³⁸

³⁵ Ibid.

³⁶ Libri vjetor botëror i këpucëve të lëkurës 2011.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

Tabela 2: Top Eksportuesit e Mbathjeve të lëkurës sipas Vlerës në USD

Eksportuesit më të mëdhenj të mbathjeve (vlera tregtare në miliardë dollar)			
	2010	2012	NMRr (2010-2012)
Kina	\$35.63	\$46.81	33.2%
Italia	\$9.85	\$10.84	51.1%
Vietnami	\$5.23	\$7.52	25.2%
Kina, Hong Kongu SAR	\$5.58	\$5.18	70.7%
Gjermania	\$3.94	\$4.63	44.3%
Eksportet totale botërore	\$96.01	\$114.34	42.8%

Burimi: UN Comtrade (Baza e të dhënave e Kombeve të Bashkuara për Statistikat e Mallrave Tregtare)

Akterët kryesor në tregun botëror të mbathjeve³⁹

- Italia - Dizajni, marketingu dhe prodhimi i këpucëve Premium; Eksporton gjerësisht në tregun botëror
- Shtetet e Bashkuara – Dizajni dhe marketingu; Fokusimi në segmente të veçanta të tregut si për këpucë dhe çizme sportive dhe rekreative; Përpunimin vetëm në linjat e zgjedhura si punim i këpucëve dhe çizmeve me dorë
- Portugali - Prodhimin; Fokusimi në prodhimin e shkurtër drejtohet në çmimet e mesme
- Rumani - degët e prodhimit të kompanive italiane; Fokusimi në çmimet e ulta dhe të mesme
- Kina- POP prodhimi; Përqendrohet në segmentin e koston më të ulët kryesisht për tregun e SHBA-ve
- Vietnam / Indonezi - POP prodhimi; fokus në segmentin me kosto më të ulët kryesisht për tregun evropian

Industria botërore e çantave të dorës prej lëkurës

Pavarësisht dominimit të Azisë në mbathjet e lëkurës, Italia mban pozitën e saj kryesore globale në eksportin e çantave të dorës prej lëkurës.

Tabela 3: Top Eksportuesit e Çantave të dorës sipas Vlerës në USD

Top Eksportuesit e Çantave të Dorës (vlera tregtare në miliardë dollar)			
	2010	2012	NMRr (2010-2012)
Itali	\$1.80	\$3.11	10.1%
Kinë, Hong Kong SAR	\$1.29	\$1.87	24.5%
Kinë	\$1.34	\$1.80	31.2%
Francë	\$1.01	\$1.76	9.7%
Indi	\$0.25	\$0.33	30.8%
Eksportet totale botërore	\$6.84	\$10.45	20.0%

Burimi: UN Comtrade (Baza e të dhënave e Kombeve të Bashkuara për Statistikat e Mallrave Tregtare)

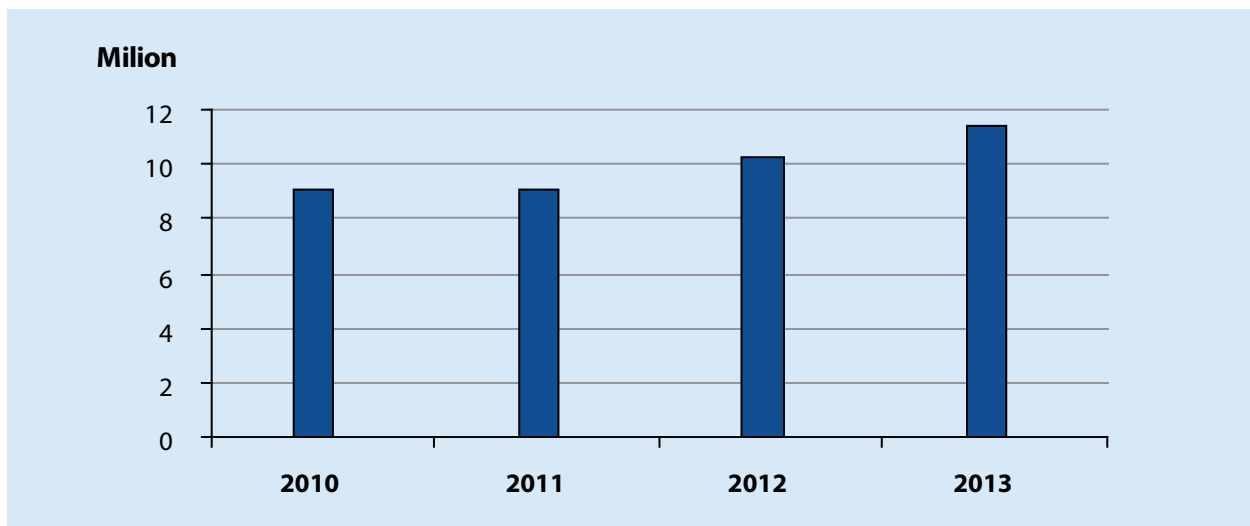
³⁹ Shkolla e Biznesit të Harvard ekipet e studentëve 2002.

Rëndësia e industrisë së mbathjeve dhe produkteve të lëkurës në Kosovë

Performanca tregtare

Eksportet e gëzofit dhe lëkurës nga Kosova u rriten për 8% NMRr nga viti 2010-2013, nga 9 milionë euro në vitin 2010 në mbi 11 milion euro në vitin 2013, duke përfaqësuar rreth 4% të eksporteve totale nga Kosova.

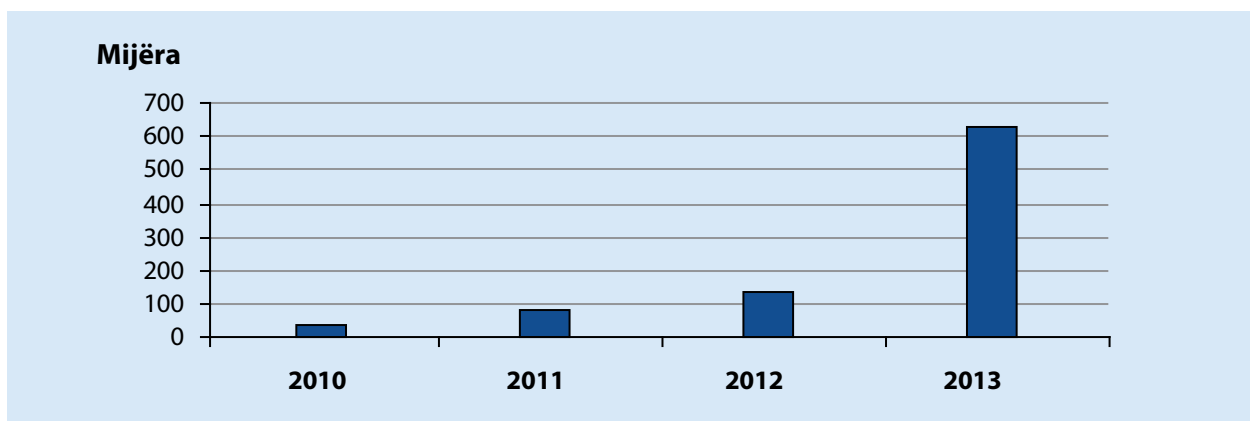
Grafiku 1: Eksporti dhe përpunimin i gëzofit dhe lëkurës të Kosovës në Euro



Burimi: MTI

Rritja e eksportit të mbathjeve ishte më konsiderueshme me 159% NMRr në vitet 2010-2013, respektivisht nga 36 mijë euro në vitin 2010 në mbi 628 mijë euro në vitin 2013.

Grafiku 2: Eksporti i mbathjeve të lëkurës të Kosovës në Euro



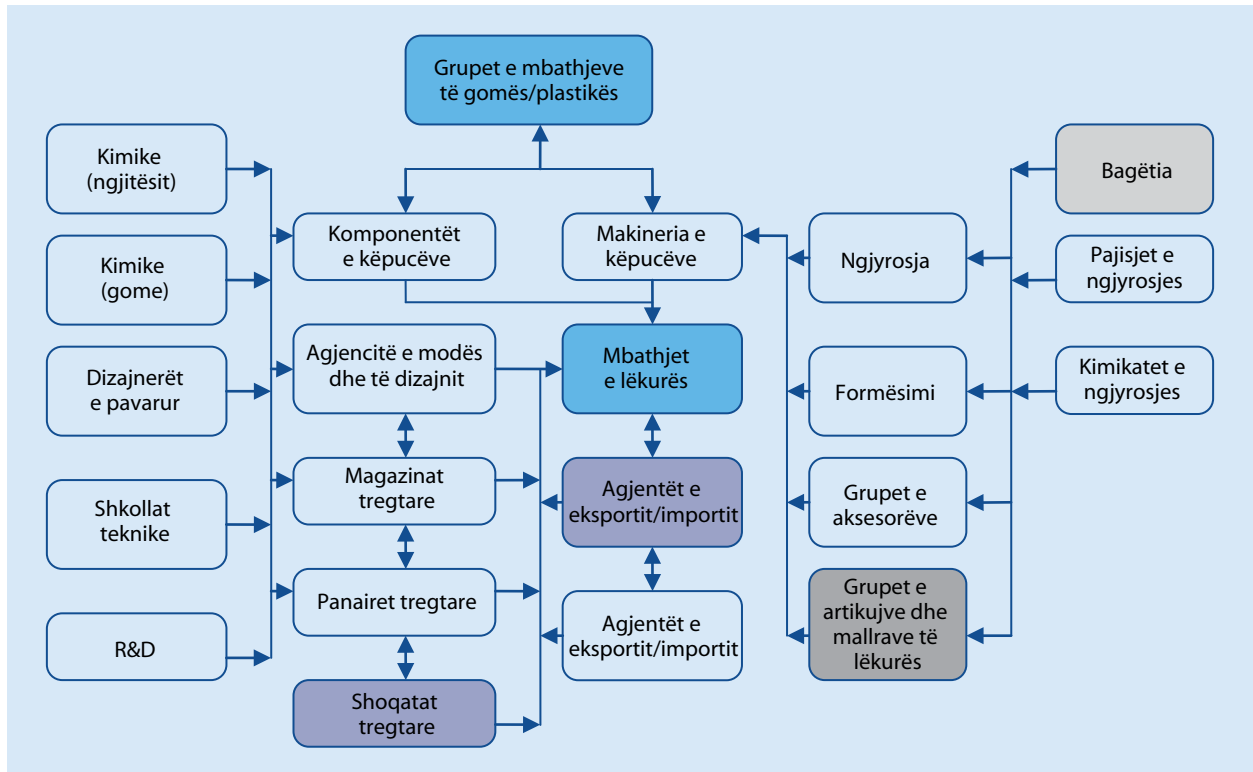
Burimi: MTI

Harta e grupeve dhe grupet konkurruese

Grupi i mbathjeve të gomës/plastikës ndërvepron me grupin e mbathjeve të lëkurës, dhe ndajnë resurset dhe faktorët me grupe të tjera si aksesore, artikuj dhe mallra të tjerë të lëkurës (p.sh. çanta dore, veshje, etj), siç është paraqitur në hartën e grupeve në figurën 2.

Grupet e Kosovës janë ende në zhvillim me shumicën e produkteve të importuara (ose të eksportuara për përpunim dhe pastaj të ri-importuara, si në rastin e gëzofit dhe lëkurës, që fillimisht janë marrë brenda vendit). Kutitë e nënvizuara në hartën e grupeve tregojnë aktivitetet e pranishme në Kosovë.

Figura 2: Harta e grupeve të mbathjeve dhe produkteve të lëkurës.



Burimi: Adaptuar nga Nadvi, 1995 Autori ka rishikuar grupet e artikujve të veshjeve të lëkurës me mallra dhe artikuj të lëkurës

Kosova ka eksporte të larta dhe në rritje të gëzofëve dhe lëkurave, me rreth 11.5 milion euro në vitin 2013, e cila është nën mesatare në krahasim me disa vende të tjera të rajonit. Eksportet për vitin 2013 (në shifra milionëshe në dollar)⁴⁰ nga fqinjët e saj ishin ato nga: Bosnja dhe Hercegovina 66.0, Serbia 45.7, 27.9 Kroacia, Shqipëria 7.6 dhe Mali i Zi 7.2.

Përderisa Kosova nuk kishte eksporte të lëkurës së përfunduar (të gjedhit apo kuajve) (p.sh. për t'u përdorur në prodhimin e mbathjeve, çantave të dorës, dhe artikuj të tjera të lëkurës), disa nga fqinjët e saj kanë pasur eksporte si në vijim: Kroacia me 15,7 milion dollarë, Bosnja dhe Hercegovina 15.3 milion dollar, Shqipëria 10.9 milion dollar, Serbia 8.2 milion dollar, dhe Mali i Zi 0.5 milion dollar.⁴¹

Kosova ka shënuar rritje të ndjeshme në eksportet e mbathjeve nga 36 mijë euro në vitin 2010 në 628 mijë euro në vitin 2013, me eksportet e mbathjeve të lëkurës duke kërcyer nga 9 mijë euro në 2010 në 356 mijë në vitin 2013. Megjithatë, përkundër kësaj rritjeje eksportet e Kosovës në këtë kategori mbeten shumë prapa krahasuar me fqinjët e saj. Eksportet e mbathjeve nga fqinjët e saj për vitin 2013⁴² ishin: Bosnja dhe Hercegovina 370.9 milion dollarë, Shqipëria 320 milionë dollarë, Serbisë 271 milion dollarë, Kroacia 187.2 mijë dollarë, IRJ e Maqedonisë 70.2 dollarë, dhe Mali i Zi me 1.0 milion dollarë.

⁴⁰ UN Comtrade 2013.

⁴¹ UN Comtrade, Ibid.

⁴² UN Comtrade, Ibid.

Edhe pse disa nga fqinjët e Kosovës duket të kenë performancë më të mirë se Kosova në drejtim të eksporteve, gjithashtu, është një tregues se me disa nga avantazhet e ngjashme gjeografike dhe natyrore me fqinjët e saj, edhe Kosova do të mund të bëhet konkurruese në këto industri.

Grupi 'Diamanti' i Kosovës

Kushtet faktorë

Aktualisht nuk ka prodhim të lëkurës në Kosovë (p.sh. konvertimi i gëzofit dhe lëkurës në lëkurë të përfunduar të përshtatshme për prodhimin e artikujve prej lëkure dhe mbathjeve) ndonëse eksportet e gëzofit dhe lëkurës kanë qenë në rritje gjatë këtyre viteve. Ka propozime për të investuar në objektet e përpunimit të lëkurës, qoftë në fazat e hershme gjatë procesit, të ngjyrosjes apo të mbarimit.

Furnizimi i blegtorisë në Kosovë është në rritje gjatë viteve të fundit, nga fermat vendore dhe importet. Raca e bagëtisë në Kosovë dhe vendet fqinje prodhon gëzof dhe lëkura të cilësisë së lartë.

Prodhimi i mbathjeve në Kosovë përfshin edhe lloje të gomës, dhe plastikës si dhe ato të lëkurës. Makineria dhe materiali kryesor importohen dhe janë të disponueshme.

Të punësuarit e rinj duhet të jenë të trajnuar, por pasi të jenë trajnuar një herë atëherë kemi një fuqi punëtore të kualifikuar. Fabrikat e mbathjeve të lëkurës kanë një numër relativisht të lartë të grave punëtore, kryesisht në qepjen e pjesëve të sipërme të lëkurës. Ka pak shkolla teknike (të cilësisë së lartë) në lëndët për makineri apo elektrikë.

Lokacioni

Italia është qendra e botës për dizajnimin dhe mallrat e lëkurës, dhe jo çuditërisht, qeveritë që kanë për qëllim të mbështetnin zhvillimin e grupeve në vendet e tyre janë duke kërkuar ndihmë dhe bashkëpunim pikërisht tek italianët. Tashmë, qeveria italiane po mbështet qeverinë e Indisë në ngritjen e 2 grupeve të lëkurës në Indi. Qeveria e Indisë është angazhuar për të investuar 2.7 milion dollarë për secilin grup, ndërsa qeveria e shtetit ka propozuar investim prej 37.2 milion dollarë për të dy grupet.⁴³

Afërsia gjeografike e Kosovës me Italinë i jep një avantazh Kosovës karshi kompanive që janë nga India apo Kina. Afërsia e Kosovës me Italinë, qendra për dizajn, marketing dhe prodhim të produkteve të lëkurës ju ofron kompanive të vendosura në Kosovë mundësi për të qenë degë të prodhimit të kompanive italiane apo furnizues të lëkurës. Kosova është më afër konsumatorëve potencial POP (markat kryesore evropiane) dhe konsumatorët e BE-së sesa konkurrentët në Kinë apo Indi. Për më tepër, Kosova ka qasje në tregun e BE-së. Tashmë ka një tendencë për markat kryesore evropiane për të investuar në Ballkanin Perëndimor p.sh. One Key në Gjakovë dhe Benetton dhe Geox në Serbi. Fabrika e çantave të dorës, One Key, prodhon çanta për markat globale si The Bridge, Max Mara, Prada, Burberry e të tjera.

Megjithatë, **Kosova është duke humbur mundësitë për shkak të incentivave jo-konkurruese të IHD-ve dhe barrierat të tjera.**

Serbia duket të jetë një konkurrent i madh që kërkon të përfitojë nga afërsia e saj, por edhe pse ka joshur investorët e huaj me incentiva. Një shembull i tillë është kompania Geox Shoes e cila hapi fabrikën e saj të re në Serbi, në vend se ta hapte atë në Kosovë (edhe pse ajo fillimisht e kishte në plan të investojë në Kosovë) për shkak se Serbia ka ofruar 9,000 në 10,000 euro për punonjësit e rinj, për një punë të garan-

⁴³ <http://www.leathermag.com/features/featureitalian-help-to-set-up-leather-clusters-in-near-kanpur/>, nxjerrë më 20 prill, 2014.

tuar për 2 vjet. Fabrika e re ka 900 të punësuar. Kështu ka edhe shembuj të tjerë të shumtë të blerësve të jashtëm të fabrikave të ngjyrosjes së lëkurave në Serbi. Me kompanitë, e themeluara, të huaja që bëjnë ngjyrosjen dhe përpunimin e produkteve të lëkurës, Serbia ka krijuar pothuajse menjëherë një grup të produkteve të lëkurës.

Kushtet e kërkesës

Edhe pse Kosova konsiderohet përgjithësisht një treg i vogël për shkak të madhësisë së popullsisë dhe duke qenë vendi më i varfër në Evropë, tregu i saj i brendshëm për mbathje vlerësohet të jetë më i lartë se sa i fqinjëve të saj në aspektin e konsumit për person. Në vitin 2013, importet e mbathjeve arritën në 22 milionë euro, që supozohet të jetë rreth 4.2 milionë palë.⁴⁴ Në bazë të intervistave, prodhimi është vlerësuar në 2 milionë palë me eksportet që supozohet të jenë 92,000 palë. Me një popullsi rreth 1.8 milion, konsumi i dukshëm mund të vlerësohet të jetë 3.2 palë për person. Kjo normë e konsumit është më e lartë se Turqia (2.0), Serbia (1.71), Bosnja (1.5) dhe Shqipëria (1.33) edhe pse është ende shumë nën mesataren evropiane prej 5.5 palëve. Siç ka deklaruar një prodhues i mbathjeve i intervistuar për këtë studim, ka gati 2 milionë njerëz në Kosovë dhe kjo fabrikë ka prodhuar 1.5 milion palë këpucë.

Tregu i brendshëm me pakicë është shumë i fragmentuar sepse ka disa zinxhirë të shitjes me pakicë apo numër të madh të dyqaneve. Ky fragmentim rezulton në një strukturë të shitjes që e bën të domosdoshme të ketë shitës të përkushtuar për t'ju shërbyer porosive nga dyqanet individuale të shitjes me pakicë. Porosi të tilla janë zakonisht të vogla dhe mund të ndodhin në frekuenca të paqarta, duke shkaktuar një kërkesë shumë të paqëndrueshme që kërkon një strukturë fleksibël të aftë për të prodhuar në masa të vogla dhe në kohë të shkurtër. Prodhuesit e Kosovës janë të madhësisë së vogël - mesme me fleksibilitetin e nevojshëm për të plotësuar kërkesat e tregut të brendshëm.

Dizajni i produktit dhe specifikimet janë të furnizuara nga blerësit POP ose kompanitë e jashtme të dizajnit/ marketingut, ndonëse ekziston së paku një firmë vendore që ka dizajnues të brendshëm të cilët janë anëtarë të familjes, dhe e cila ngadalë është duke zënë vend në treg. Kompanitë për të eksportuar, transaksionet e veta në mes të prodhuesit vendor dhe blerësve të huaj kryesisht i kanë pasur të ndërmjetësuara nga agjentët, të cilët kanë marrë një komision/pagesë nga prodhuesi vendor. Këta agjentë kanë hulumtuar tregjet e huaja, tendencat e modës së mundshme, dizajnet e ofruara dhe specifikimet e produktit, dhe shpesh edhe kanë ofruar asistencë teknike për prodhuesit vendor. Këta agjentë kanë vepruar si certifikues të cilësisë dhe shtytës të inovacionit, të cilat janë shumë të rëndësishme për zhvillimin e grupit. Ndërsa prodhuesit më të mëdhenj të mbathjeve të lëkurës kanë shfrytëzuar kryesisht agjentët në Itali, ndërsa prodhuesit e mbathjeve të gomës dhe plastike kanë shfrytëzuar agjentët në Turqi.

Industritë e ndërlidhura dhe ato mbështetëse

Lëkura

Blegtori: Ka disa lloje të bagëtive që rriten në Kosovë me të cilat furnizohet rreth 20% të gëzofit dhe lëkurave, të cilat eksportohen. Pjesa më e madhe e gëzofit që u eksportua (80%) ishin nga bagëtitë e importuar (9 milion euro importe për vitin 2013). Përafërsisht 5% e gëzofit të eksportuar janë importuar fillimisht nga Shqipëria dhe IRJ e Maqedonisë. Edhe pse mungesa e fermave të kafshëve dhe thertoreve formale çojnë në luhatjet në furnizimin me gëzof të brendshëm, importet e bagëtive dhe gëzofit ndihmojnë në stabilizimin e furnizimit.

⁴⁴ Pasi statistikat zyrtare për prodhimin dhe konsumin nuk janë në dispozicion, autori ka nxjerr vlerën e importeve dhe eksporteve në vëllim (p.sh numri i palëve të këpucëve) duke ndarë vlerat tregtare të çdo lloji të mbathjeve (p.sh. gome/ plastike, lëkure, etj) sipas çmimit mesatar të eksportit siç është raportuar nga APICCAPS (Shoqata Portugeze e këpucëve, përbërësve dhe prodhuesve të mallrave të lëkurës).

Nga kompanitë e intervistuar u raportua se kostoja e certifikimit ka penguar ngritjen e thertoreve formale. Kërkesa për certifikim, që nga atëherë, është bërë një nga problemet kryesore për furnizuesit e gëzofit dhe lëkurave.

Cilësia: Jo të gjitha kafshët prodhojnë lëkurë me cilësi të lartë. Shumë prodhues lëkure preferojnë kafshët që janë të ushqyer me bar pasi ato kanë më shumë gjasa për të prodhuar lëkurë më të mirë. Kafshët në rajon kanë tendencë të jenë të ushqyera me barë dhe kjo racë e bagëtisë prodhon gëzof të trashë që është më i preferuar krahasuar me ato që prodhojnë gëzof të hollë nga vendet e tjera.

Mbathjet

Ka shumë pak furnizues vendor të cilët importojnë shumicën e materialit. Makinaria është krejtësisht e importuar, së bashku me trajnimet që janë ofruar nga furnizuesit e huaj. Ndonjëherë, mirëmbajtja është bërë me mjete të brendshme ose nga furnizuesi. Kompanitë raportojnë për një mungesë të punëtorëve të kualifikuar dhe si pasojë, të punësuarit e rinj vazhdojnë marrin trajnime vendore. Shërbimet e dizajnit sigurohen jashtë shtetit edhe pse ka dizajnerë lokal, të shkolluar brenda dhe jashtë shtetit (Itali), që janë të punësuar edhe në disa nga kompanitë.

Një shërbim koalicioni biznes-institucione në Suharekë, *Qendra për Mbështetjen e Bizneseve Suhareka*, ka qenë mjaft efektive për të ndihmuar biznesin lokal në atë komunë.

Konteksti për Strategjinë dhe rivalitetin e kompanive

Ka 12 kompani të madhësisë së vogël – të mesme që konkurrojnë me njëra-tjetrën dhe importojnë. Një shoqatë relativisht e re tregtare, Shoqata e mbathjeve të Kosovës me 12 anëtarë u formua së fundmi për të lobuar tek institucionet për të hequr TVSH-në për materialet e papërpunuara të importuara; për makineri; pajisje etj.

Mbledhja e të dhënave për industri të ndryshme ishte sfidë më vete. Sipas bazës së të dhënave të Administratës Tatimore të Kosovës (ATK) në sektorin e tekstit (i cili përfshin mbathjet) janë të punësuar 1,453 persona prej të cilëve 12% (174) ishin të përfshirë në prodhimin e mbathjeve në vitin 2012.⁴⁵ Megjithatë, nga intervistat tona me vetëm dy kompani të mbathjeve në prill të vitit 2014, punësimi i tyre i raportuar kishte tejkaluar numrin prej 300 punëtorëve. Importet e mbathjeve kanë rënë nga 23.0 milionë euro në 2010 në 22.3 milion në vitin 2013, ndërsa eksportet u rritën nga 36 mijë në 2010 në 628 mijë në vitin 2013. Kjo mund të konsiderohet si tregues i fortë se industria është rritur disi.

Rekomandimet

Me trendin aktual të zhvendosjes së prodhimeve globale të lëkurës, produkteve të lëkurës dhe mbathjeve, në vende me kosto më të ulët, Kosova ka një mundësi për të zhvilluar grupet e veta. Kompanitë e mbathjeve tashmë janë duke bërë marketing sipas brendeve të tyre ose sipas kontratave POP. Ka një investim/ prodhues italian për çanta të dorës në Gjakovë.

Kosova ka mundësi për të tërhequr më shumë investitorë të huaj dhe të ketë kontrata POP pasi cilësia e prodhimit është raportuar të jetë përgjithësisht më e lartë se ajo në Kinë, si dhe më e lartë se e prodhuesve të tjerë me kosto të ulët. Megjithatë, Kosova duhet të jetë në gjendje për të kompletuar dhe ofruar një ofertë më konkurruese IHD dhe përfitime të ndërlidhura me investitorët potencialë.

⁴⁵ UNDP, Profili i sektorit të industrisë së tekstit, mars 2014.

Një studim më i thellë për grupet potenciale do të ofroj një vlerësim me më shumë informacione mbi përparësitë dhe mangësitë konkurruese të Kosovës. Ndërmarrësit kanë shprehur tashmë plane për investime të mëtejshme në këtë grup të mundshëm. Institucionet dhe mbështetja e donatorëve do të mund të sigurojnë mbështetjen e nevojshme në këtë drejtim.

Industria e lëkurës është konsideruar të jetë një industri ndotëse dhe për këtë arsye është e rëndësishme që të miratohen teknologji të qëndrueshme të pastra. Grupet e interesit do të kenë mundësi më të mirë për të identifikuar pengesat dhe zgjidhjet e nevojshme të rritjes së këtyre grupeve. Formimi i një iniciative të grupit (IGI) përfshinë: palët e interesuara, sidomos të gjithë donatorët e përfaqësuar për strategji të koordinuar dhe ndërhyrje, përfaqësues të ndryshëm të institucioneve nga niveli komunal në nivel kombëtar që do të vendosin për një Master Plan Industrial për Grupet. Paneli UNIDO i lëkurave dhe industrisë së produkteve të lëkurës ofron programe të asistencës teknike.

IG-ja mund të emërojë konsulentë/kontraktorë me përvojë në ngritjen e infrastrukturës të një natyre të ngjashme. Për shembull: Partneritetet Publiko Private (PPP) të ndihmuara nga donatorët për Zonën e Veçantë Industriale për përpunimin e lëkurës me komunën për të dhënë tokën me uzinën/impianit dhe deponimit të mbeturinave të ngurta përbashkëta të rrjedhës së trajtimit, furnizimit me energji elektrike duke përfshirë instalimin e termocentralin, sistemit të furnizimit me ujë, etj. Me teknologjitë e fundit për trajtimin e ujit, Kosova mund të rivendosë veten për t'u vlerësuar si një vend i duhur, që punon në përputhje me rregullat për përpunimin e lëkurës që mund të jetë një spirancë për një grupe të produkteve të lëkurës.

IG-ja mund të përcaktojë nevojat për zhvillimin e grupit p.sh. ndërtimi i kapaciteteve, përpjekjet e përbashkëta të marketingut, markat, teknologji ndihmuese, aftësimi i kuadrove, cilësisë dhe certifikimit të mjedisit, praktikat më të mira sipas standardeve ndërkombëtare.

Sfidat mjedisore për lëkurën

Industria e lëkurës konsiderohet të jetë një nga industritë më ndotëse me ndikim të lartë negative në ambient. Prandaj, adaptimi i teknologjive të pastra teknologjike është shumë e rëndësishme.

Industria e ngjyrosjes së lëkurës synon të arrijë një gamë të gjërë të objektivave për mbrojtjen e mjedisit, siç janë reduktimi i mbeturinave të ujit, riciklimi dhe përpunimi i lëndëve të para sekondare. Një pjesë kryesore e legjislacionit mjedisor për sektorin e lëkurës është Direktiva e Parandalimit të Ndotjes dhe Kontrollit të Integruar (PNLI) e cila ka për qëllim minimizimin e ndotjes nga burime të ndryshme industriale në të gjithë BE-në. Direktiva e PNLI-së mbulon uzinat për ngjyrosjen e lëkurave ku kapaciteti i trajtimit për ngjyrosjen e gëzofit dhe lëkurave tejkalon 12 ton produkte të gatshme në ditë. Si një përdorues i rëndësishëm i një larmie të madhe të preparateve kimike, industria është prekur edhe me Rregulloren mbi Regjistrimin, Vlerësimin, Autorizimin dhe Kufizimin e Kimikateve (REACH/RRVAKF). Kompanitë e ngjyrosjes së lëkurave janë të detyruar në uzinat bazë menaxhimit të lumenjve (Direktivën Kornizë e Ujërave 2000/60 / EC) që të marrë masa për të reduktuar ndotjen e ujit në qoftë se shkarkimi nga një fabrikë kontribuon në ndotjen e një organi të ujit, parandalimin e përputhshmërisë me kriterin e "statusit të mirë". (REACH 2011)

Sfidat kryesore mjedisore të identifikuara nga një shembull i një organizate të grupit

Grupi i tekstilit-veshjes-lëkurës i qytetit të Toskanës, në Itali është një nga rrethet më të mëdha të lëkurës dhe veshjeve në Itali. Grupi prodhon 98% të shtrijës (pjesa e brendshme) për këpucë dhe 35% e lëkurës për këpucë brenda Italisë. Konsorciumi i Ngjyrosësve - Consorzio Conciatori (Tuscany) menaxhon lokalizimin dhe ndarjen e tokës për transferimin e aktiviteteve për ngjyrosje në zona moderne industriale.

Organizata e grupit ka identifikuar ujërat e zeza dhe menaxhimin e cilësisë së ujit si sfidat kryesore mjedisore. Së bashku me shoqatat e ndryshme në atë rreth, Konsorciumi ka përmirësuar teknikat e cilësisë së ujit në prodhim. Organizata ju ofron anëtarëve shërbime të shumta mbështetëse të performancës mjedisore. Vetë grupi ka zbatuar objektivat mjedisore përmes ofruesve të shërbimeve të mjedisit të cilat janë të përcaktuara në nivel lokal.

Konkurrueshmëria në mesin e anëtarëve të grupit është parë kryesisht në nivel global pasi industria konkurron me akterë të ndryshëm jo-evropianë (Kina dhe India janë kryesoret). Standardet për performancën mjedisore nuk janë të barabarta në të gjithë industrinë globale. Lidhur me koston në aspektin e konkurrencës, anëtarët e NVM-ve nuk vendosin një vlerë të lartë në objektivat mjedisore pasi këto pengojnë që të jenë konkurrues në një fushë globale. Ndonëse industria e vlerëson rëndësinë e eko-inovacionit si udhëheqës konkurrues afat-gjatë, NVM-të nuk janë në gjendje të investojnë shumë në iniciativa të tilla.

Me një kombinim të mbështetjes nga institucionet, investitorët dhe nga donatorët, Kosova ka një mundësi për tu bërë një model rajonal dhe ndoshta global për prodhimin e lëkurës në mënyrë efikase, me cilësi të lartë, dhe duke qenë miqësorë me ambientin. Megjithatë, kjo dritare e mundësive nuk do të mbetet e hapur për kohë të pacaktuar; Serbia dhe fqinjët e tjerë janë duke rifilluar punën në ish ndërmarrjet shoqërore të lëkurës me oferta agresiv të IHD-ve. Avantazhi i Kosovës mund të jetë fillimi i ri me teknologjinë më të fundit për përpunimin e lëkurës, do të japin kthimin e investimeve në shkallë më të lartë për partnerët si për ata të huaj ashtu edhe për ata vendor. Krijimi i një oferte të tillë, si dhe përafrimi i PPP, është sfida e ardhshme.

Agrobiznesi – frutat e buta dhe grupet BMA

Përmbledhje

Bujqësia ka qenë një shtyllë tradicionale e ekonomisë së Kosovës dhe aktualisht përfaqëson më shumë se 13% të BPV-së dhe 18% të eksporteve. Megjithatë, përzgjedhja e produkteve bujqësore optimale, menaxhimi i dobët i prodhimit, dhe kanalet e shpërndarjes së fitimit të ulët kanë rezultuar që eksporti i Kosovës për nga performanca të mbetet shumë më poshtë sesa potenciali që ka krahasuar me standardet dhe konkurrentët.

Ndërhyrjet e shumta të donatorëve pas konfliktit që datojnë nga viti 2001 e kanë ndihmuar ringjalljen e këtij sektori, dikur të fuqishëm bujqësor. Në veçanti, eksportet e manave janë rritur nga rreth 500 mijë euro në 2010 në 1.6 milion euro në vitin 2013 duke paraqitur një rritje prej 46% CAGR duke i bërë manaferrat eksportin bujqësor më rritjen më të shpejtë. Duke përfshirë edhe eksportin e frutave të ngrira jo-mana ka një rritje të përgjithshme prej 53% CAGR për eksportet totale të frutave për vitet 2010-2013.

Ndërsa potenciali ekziston për fruta të tjera të buta dhe manat, mjedrat kanë kontribuar në gati gjysmën e vlerës së eksportit të 2013, me eksportet e mjedrës në rritje prej më pak se 3,000 euro në 2010 dhe 680 mijë euro në vitin 2013. Eksportet e mjedrave të freskëta janë rritur 522% CAGR nga 2010-13. Në anën tjetër, eksportet e perimeve kanë rënë për 6% CAGR për vitet 2010-2013, kryesisht për shkak të rënies dramatike të eksportit të patates së ëmbël.

Kategoria e frutave të buta, veçanërisht manaferrat, përfaqëson një grup në zhvillim që për shkak të një kombinimi të kërkesës së tregut konsistente, avantazhit në çmim, futjen e mundësive të zinxhirit të ftohtë, dhe të mirat nga mjedrat për hektar janë dyfish më shumë se të udhëheqësit rajonal Serbisë (dhe Dra-

gashi me kapacitetin më të lartë në botë me 22 tonë metrikë në hektar)⁴⁶ mund ti mundësojë Kosovës për të kapur pjesë të tregut nga një fqinj dhe në mënyrë të konsiderueshme të rris eksportet në këtë kategori. Megjithatë, ka rreziqe që janë trashëguar me "bastin e fermës" mbi një kulturë por mesazhi themelor është që me fokus të duhur grupi i agrobiznesit të Kosovës mund të jetë ndërkombëtarisht konkurrues pasi atë tashmë e kanë demonstruar me manaferrat. Sidoqoftë, sfida qëndron në grupet që janë në zhvillim për të optimizuar zinxhirin e vlerave të manaferrat, të krijojnë marrëdhënie me IHD-të dhe me akterët ndërkombëtarë, dhe për të menaxhuar rreziqet dhe mundësitë e integritit vertikal nga të dyja palët ato vendore dhe të huaja.

Hyrje

Bujqësia ka qenë një shtyllë tradicionale e ekonomisë së Kosovës dhe aktualisht përfaqëson më shumë se 13% të BPV-së dhe 18% të eksporteve.⁴⁷ Megjithatë përzgjedhja e produkteve bujqësore optimale, menaxhimi i dobët i prodhimit, dhe kanalet e shpërndarjes së fitimit të ulët kanë rezultuar që eksporti i Kosovës për nga performancë të mbetet mjaft më poshtë sesa potenciali që ka krahasuar me standardet dhe konkurrentët.

Bujqit e Kosovës shpesh kultivojnë sasi të mëdha të bimëve që sjellin fitim të ulët, bëjnë zgjedhje të dobëta të prodhimit dhe zgjedhin kanale më pak fitimprurëse në treg.
Strategjia e Mundësive Bujqësore të Kosovës - USAID, 2010⁴⁸

Shumë intervenime donatore pas konfliktit duke filluar nga viti 2001 kanë ndihmuar në ringjalljen e sektorit të fuqishëm bujqësor. Më së shumti eksportet e pemëve të imta të freskëta janë rritur prej përafërsisht 500 mijë Euro në vitin 2010 deri në 1.6 milion euro për vitin 2013 duke përfaqësuar kështu një rritje prej 46% CAGR duke bërë që eksporti bujqësor i pemëve të imta të rritet më së shpejti.⁴⁹ Duke përfshirë eksportimin e pemëve të ngrira jo-kokërr në eksportet e përgjithshme të pemëve me një rritje të përgjithshme prej 53% CAGR për eksportin e përgjithshëm të pemëve nga viti 2010 deri në vitin 2013.

Derisa potenciali ekziston për pemë tjera të buta dhe pemë të imta, mjedra ka kontribuar me përafërsisht gjysmën e vlerës së eksportit të vitit 2013, duke arritur kështu një ngritje të eksportit të mjedrës prej më pak se 3,000 euro në vitin 2010 në 680 mijë euro në vitin 2013. Eksporti i mjedrës së freskët është rritur me 522% CAGR në periudhën 2010-2013. Në të kundërtën, eksporti i perimeve është zvogëluar me 6% CAGR nga viti 2010 deri në 2013, kryesisht për shkak të rënies dramatike në eksportin e patates së ëmbël.

Kategoria e pemëve të buta, në veçanti pemët e imta, përfaqëson një grup në paraqitje e sipër që për shkak të kombinimit të kërkesës konsistente në treg, përparësitë në çmim, aplikimin e aftësive të zinxhirit të ftohtë, dhe prodhimtarisë së mjedrës për hektarë më shumë se udhëheqësi i dyfishtë rajonal Serbia,⁵⁰ mund t'i mundësojë Kosovës të mbulojë pjesën e tregut nga një fqinj dhe të rrisë në masë të madhe eksportet në këtë kategori.

⁴⁶ USAID, *Strategjia e mundësive bujqësore në Kosovë*, 2010.

⁴⁷ Banka Botërore 2011.

⁴⁸ USAID, *Strategjia e Mundësive në Bujqësi në Kosovë*, 2010

⁴⁹ Të dhënat për tërë eksportin në Kosovë, MTI 2013

⁵⁰ USAID, *Strategjia e Mundësive në Bujqësi në Kosovë*, 2010

Bimët Mjekësore dhe Aromatike (BMA) kanë potencial të ngjashëm me 19% rritje në CAGR në vlerën e eksportit për periudhën 2010-2013.

Tregu Global dhe Konkurrenca

Kërkesa për pemë të freskëta në BE mbetet e madhe me importin në rritje 60% vetëm në pesë vitet e fundit dhe me kërkesën që kalon prodhimin e BE-së.⁵¹ Më tej, prodhimi i mjedrës në tërë botën ka vazhduar të rritet nga vlera prej 1.3 miliard dollarësh amerikan në vitin 2010 deri në më shumë sesa 1.6 miliard dollarësh amerikan në vitin 2012.⁵²

Derisa Rusia është prodhuesi më i madh i mjedrës në botë, ajo nuk raporton ndonjë eksport pasi që i tërë prodhimi duket të mbahet për konsum vendor.⁵³ Për vitin 2012, SHBA-ja ka qenë eksportuesi më i madh i mjedrës, me shumicën e eksportit që përbëhet nga mjedrat e freskëta, përcjellë nga Serbia dhe Polonia secila me shumicën e eksportit që përbëhet nga mjedrat.

Tabela 4: Eksportuesit Udhëheqës të Mjadrës

Eksportuesit më të mëdhenj të Mjadrës 2012 Vlera tregtare (Milion Dollar)		Eksportuesit më të mëdhenj të Mjadrës së freskët 2012 Vlera tregtare (Milion Dollar)		Eksportuesit më të mëdhenj të Mjadrës së ngrirë 2012 Vlera tregtare (Milion Dollar)	
SHBA	\$295.87	SHBA	\$272.64	Serbia	\$180.19
Serbia	\$183.69	Serbia	\$153.51	Polonia	\$146.08
Polonia	\$165.32	Polonia	\$149.89	Kili	\$133.22
Meksiko	\$157.43	Meksiko	\$53.04	Belgjika	\$51.80
Spanja	\$154.36	Spanja	\$36.28	Holanda	\$40.56

Vendet e BE-së janë të përfaqësuar mirë ndër importuesit e mjedrës, me importet nga Gjermania të mjedrës së freskët në rritje, prej 56 milion dollar amerikan në vitin 2010 deri në gati USD 75 milion dollar amerikan në vitin 2012.

Në Kongresin Global të Pemëve të Imta në Amsterdam në vitin 2014 (7-9 prill 2014), kërkesa e madhe dhe rritja e potencialit të pemëve të imta ishte konfirmuar nga Zëvendës Presidenti i Driscoll dhe Drejtori Menaxhues së EMEA (Holandë) Theo Houwen i cili pret kërkesë të fuqishme në vazhdimësi në vendet Nordike, Holandë, Belgjikë, Francë, dhe Gjermani mirëpo që "një rritje e tillë varet nga rreshtimi i zinxhirit të vlerave dhe fokusi në cilësi."⁵⁴

⁵¹ CBI (Qendra për Promovimin e Importeve), Ministria e Punëve të Jashtme, Holandë 2013

⁵² Të gjitha të dhënat në vlerë të USD nga Comtrade e OKB-së

⁵³ Të gjitha të dhënat e prodhimit nga UN FAOSTAT

⁵⁴ www.berrycongress.com, nxjerrë më 18-prill-2014.

Tabela 5: Importuesit Kryesor të Mjadrës

Importuesit më të mëdhenj të Mjadrës 2012 Vlera tregtare (Milion Dollar)		Importuesit më të mëdhenj të Mjadrës së freskët 2012 Vlera tregtare (Milion Dollar)		Importuesit më të mëdhenj të Mjadrës së ngrirë 2012 Vlera tregtare (Milion Dollar)	
SHBA	\$489.45	SHBA	\$404.59	Gjermania	\$173.55
Kanada	\$267.49	Kanada	\$240.61	Franca	\$98.14
Gjermania	\$248.39	Britania	\$111.05	SHBA	\$84.86
Franca	\$166.98	Gjermania	\$74.84	Belgjika	\$55.55
Britania	\$154.03	France	\$68.84	Britania	\$42.97

SERBIA

Prodhuesi më i madh në rajonin e Ballkanit për mjedër, dhe eksportuesi i dytë më i madh në botë, është Serbia me 15,000 hektarë mjedër të kultivuar, 2012 prodhimi i 96,000 t, dhe eksporti prej 183 milion dollarësh amerikan. Rëndësia e bimës së mjedrës në Serbi është theksuar vitin e kaluar nga Asociacioni i Kultivuesve të Mjadrës në Serbi kur ata kërkuar që t'u jepet statusi i produktit strategjik në Serbi i cili përfaqëson 64% të eksportit të përgjithshëm të pemëve dhe krijon të hyra vjetore prej rreth 200 milion dollarë.⁵⁵

Megjithatë, përkundër prirjes në rajon në prodhim dhe eksport, zhvillimi i grupeve ka mbetur mbrapa përkundër mbështetjes nga Ministria e Ekonomisë dhe Zhvillimit Rajonal që ka filluar në vitin 2005. *"Grupet në Serbi nuk kanë mundur të zhvillohen deri kah mesi i vitit 2013. Ata ende posedojnë kapacitete të ulëta operative, inovative dhe eksportuese, dhe ka mungesë të kontributeve kyçe të grupeve në krijimin e një specializimi unik rajonal të punës dhe njohurive, si dhe rritje të konkurrencës në rajon."*⁵⁶

Eksporti më i madh i mjedrës në Serbi është mjedra e ngrirë e jo ajo e freskët, ku partnerët kryesor të eksportit i ka nga vendet brenda BE-së.

Tabela 6: Destinacionet e Eksportit të Mjadrës nga Serbia

Eksportet e Mjadrës nga Serbia (Vlera në milion dollarë)			
	2008	2010	2012
Gjermania	\$61.58	\$62.13	\$65.36
Franca	\$49.92	\$40.62	\$35.34
Belgjika	\$19.93	\$19.69	\$23.25
Austria	\$29.85	\$15.89	\$9.36

Industria e Pemëve të Buta në Kosovë

Historiku dhe Intervenimet më të Mëdha

Thuajse në përgjumje që prej viteve 1990-ta, prodhimi i pemëve të imta në Kosovo u ri-zgjua me disa intervenime të donatorëve duke filluar me një projekt zviceran në vitet 2001 - 2012 për Promovim Hortikulturor në Kosovë (SPHPK) me optimizim të kultivimit të pemëve të imta në fidanishte në Gjakovë dhe në Viti. Puna e SPHPK-së u plotësua në vitin 2005 me mbështetjen e Biznes Grupeve nga USAID në Kosovë (KCBS) me projektin e lehtësimit të granteve për zinxhirin e përpunimit të ftohtë për përpunuesit

⁵⁵ www.voiceofserbia.org, marrë më 18-prill-2014.

⁵⁶ Parašić, Cvijanović dhe Mihailović, *Analizat e Tregut të Grupeve në Agrobiznesin Serb*.

në Leposaviç, Podujevë, dhe Shtërpçë, kështu duke themeluar një pikë kritike për fermerët dhe duke shtrirë themelet për grumbullim. Më e rëndësishmja është se afërsia e objekteve ngrirëse me fermerët ka ndihmuar sigurimin e trajtimit të frutave të imëta të vjela brenda afatit kohor të pas-vjeljes prej 1-3 orësh. Prej pjesës së fundit të vitit 2010 deri kah fundi i vitit 2013, projekti i UNDP-së "Përdorimi, Menaxhimi i Qëndrueshëm i Tokës dhe Konservimi i Biodiversitetit në komunën e Dragashit" ka synuar përmirësimin e kapaciteteve të fermerëve dhe prodhuesve, mbrojtjen e burimeve natyrore, përmirësimin e efikasitetit të energjisë dhe qeverisjen e mirë dhe barazi më të mirë gjinore.

Një raport i hulumtimit të tregut nga USAID KCBS ⁵⁷ në vitin 2008, ka konfirmuar potencialin, dhe përparësinë konkurruese të Kosovës, në veçanti sa i përket prodhimit të mjedrës dhe manaferrës. Ky raport po ashtu përfshinte rekomandimet për ato varietete të pemëve të imta optimale për Kosovën dhe me potencialin më të madh për shitje ndërkombëtare.

Në vitin 2011, Programi i NOA - USAID, Mundësitë e Reja në Bujqësi filloi me ofrimin e asistencës teknike për të gjitha prodhimet e pemëve të imta, përkatësisht zinxhirin e pjesëmarrësve prej fermerëve deri te përpunuesit duke përfshirë rafinimin e mëtejshëm në përzgjedhjen e varieteteve, menaxhimin e bimëve, zinxhirin e përpunimit të ftohtë, dhe angazhimin e partnerëve të eksportit.

Këto janë vetëm disa shembuj të shumë intervenimeve të cilat kanë punuar bashkërisht me pjesëmarrësit lokal për prodhimin e rezultateve të prekshme të dukshme në eksportin bujqësor në rritje në fushat e synuara.

Programi i USAID NOA, ndër të tjera, do të vazhdojë në mbështetje të bujqësisë së Kosovës dhe financohet deri në shkurt 2015. Në mars 2014 kryeministri Thaçi u shpreh se, *"Ne do të investojmë 500 milion euro në bujqësi dhe do të krijojmë 50,000 vende të reja pune gjatë katër viteve të ardhshme."*⁵⁸ Një komponentë fillestare e këtij investimi përfshinë 300 euro për hektar si subvencion i tokës së kultivuar duke filluar në maj 2014.

Pemët e Buta në Kosovë dhe një Vështrim i Prodhimit BAM (Bimë Aromatike Mjekuese)

Prodhimi i pemëve të imta për vitin 2013 ka arritur shumën prej 1.6 milion euro në eksporte, një rritje prej 16.3% CAGR që prej 2010. Iniciativa tjera të programit të USAID NOA përfshinë mbështetjen e kooperativave bujqësore të komunitetit shqiptar dhe serb në rajonin e Shtërpçës. USAID-i do të sigurojë për fermeret femra të përzgjedhura në rajon 1,000 fidane mjedre për të mbështetur grupet e paraqitura për prodhimin e pemëve të imta dhe për rritje prodhimi.⁵⁹

Përveç pemëve të imta të kultivuara, të cilat mund të përpunohen në një gamë të gjerë të gjysmëprodukteve dhe produkteve përfundimtare përfshirë xhemët, lëngjet, pemët e ngrira, të terura, dhe të freskëta, pemët e vjela nga malet dhe BAM tregojnë një potencial të ngjashëm me një rritje prej 19.3% CAGR në vlerën e eksportit për 2010 deri 2013.

⁵⁷ USAID, *Hulumtim Marketingu për Barrierat e Prodhimit në Kosovë*, 2008.

⁵⁸ www.kryeministri-ks.net, nxjerrë më 20-prill-2014.

⁵⁹ www.noakos.com, nxjerrë më 20-prill-2014.

Tabela 7: Eksportet e Kosovës sipas Vlerës (EUR) 2010 – 2013

Bima/Kategoria	2010	2011	2012	2013	CAGR (2010-2013)
Boronica e kuqe, boronica,	502,788	1,397,925	1,018,652	880,098	20.5%
Mjedra, manaferra	2,830	56,959	165,182	680,025	521.7%
Frutat e imta të ngrira	5,744	78,536	86,620	40,551	91.8%
Frutat e ngrira /arra (pa të imtat)*	0	12,030	0	218,000	325.7%
FRUTAT	511,362	1,545,450	1,270,453	1,818,674	52.6%
BAM	354,774	280,997	572,421	601,795	19.3%
Specat	454,399	386,576	552,905	396,726	-4.4%
Kërpudhat e freskëta/zhardhok	356,782	256,605	137,806	333,967	-2.2%
Kërpudhat e terura/zhardhok	99,262	22,417	91,541	276,753	40.7%
Patate të ëmbla	1,865,199	1,139,601	1,212,774	70,575	-66.4%
Patate	377,780	502,468	698,017	1,391,261	54.4%
Qepë/qepë shallot	103,326	101,325	27,310	54,531	-19.2%
Domate	123,124	86,091	20,783	4,510	-66.8%
PERIME	3,734,644	2,776,080	3,313,557	3,130,118	-5.7%

Burimi: Kosovë, MTI

*% rritje prej vitit 2011 pasi nuk ka të dhëna në dispozicion për vitet paraprake.

Mundësitë e Tregut

Prodhimi i mjedrave nga Serbia ka arritur mesatare prej 5t për hektar prej vitit 2001 deri në 2010 krahasuar me prodhimin në Kosovë për hektar prej 9.2t, që është për nga sasia e dyta pas Italisë me 9.6t për hektar.⁶⁰ Eksporti i mjedrës dhe manaferrës së Kosovës ka kërcyer nga një vlerë prej 165 mijë euro në vitin 2012 në 680 mijë euro në vitin 2013.

Fitim-prurja e veçantë e mjedrës në Serbi është dokumentuar mirë. Një analizë e kohëve të fundit e kryer nga Universiteti i Prishtinës, Fakulteti i Bujqësisë, prezantuar në AgroSym 2013, ka konkluduar se kultivimi i mjedrës është më fitim-prurës sesa pemët tjera.⁶¹ Më tej, duke pasur parasysh vjeljen me dorë, kultivimi i mjedrës shton një mesatare prej 3.5 vendeve pune për hektar.⁶² Projekti i USAID NOA aktualisht ka 60 hektarë në kultivim të mjedrës me Dragashin që prodhon 22t për hektar,⁶³ e cila është më shumë se dyfishi i prodhimit të udhëheqësit rajonal Italisë i cili ka si mesatare 9.6 t për hektar.⁶⁴

Prodhimi i mjedrës në Serbi për vitin 2012 kapte mesataren 4.3 t/ha e cila përfaqëson një rënie të mëtejme nga mesatarja e tyre prej 5 t/ha raportuar nga USAID në vitin 2010.

⁶⁰ USAID, *Strategjia e Mundësive në Bujqësi në Kosovë*, 2010

⁶¹ Maksimovic dhe Milacic, *Efektiviteti i Kostos për Rritjen e Mjadrës në Zonat Rurale në Veriun e Kosovës*, 2013

⁶² USAID, *Mundësi të Reja në Bujqësi*, 2014

⁶³ Po aty

⁶⁴ USAID, *Strategjia e Mundësive në Bujqësi në Kosovë*, 2010

Tabela 8: Prodhimi i mjedrës

Prodhimi i mjedrës 2012	
	t/ha
Kosovë (Dragash)	22.0
Holandë	17.0
Meksikë	14.5
Marok	14.0
Zvicër	12.4
Spanjë	11.9
Belgjikë	10.8
SHBA	10.3
Britani e Madhe	9.3
Kosovë (2010 USAID)⁶⁵	9.2
IRJM	8.6
Serbi	4.3
Mal i Zi	3.1
Kroaci	3.2

Burimi: USAID, *Strategjia e Mundësive në Bujqësi në Kosovë*, 2010.

Nëse synimi i projektit të USAID NOA prej 5,000 hektarësh të kultivimit me mjedër arrihet, Kosova ka potencial, duke supozuar prodhimin mesatar prej 10-15 t për ha, për rritjen e përgjithshme të prodhimit të mjedrës ndërmjet 50,000 dhe 75,000 t, krijohen 17,500 vende pune, dhe përmbushen kërkesat e vendit. Derisa identifikimi i këtij grupi është fokusuar në aftësitë e prodhimit të mjedrës, ekzistojnë mundësi të ngjashme me pemët e tjera të imta, pemët, dhe MAP-të duke përfshirë prej prodhimit tradicional deri te ai organik dhe vjeljet e pemëve të egra.

Në veçanti dështimi i zhvillimit të grupit në Serbi, siç u përmend edhe në Analizën e Tregut të Grupeve në Agrobiznesin Serb, duke mbetur kështu mbrapa sa i përket inovacionit dhe produktivitetit, i jep Kosovës mundësi që ta kalojë këtë fqinj në lakoren e përvojës dhe bëhet një aktor i shquar rajonal në prodhimin e mjedrës.

Grupet në zhvillim në Kosovë

Intervenimet e përmendura më lart kanë inkurajuar dhe përforcuar tashmë grupet natyrore të paraqitura të pemëve dhe perimeve me mundësi të zgjeruara në pemë të buta dhe BAM. Paraqitja e qendrave të grumbullimit dhe pajisjeve të zinxhirit të ftohtë të përshtatshme për fermerët ka mundësuar grumbullimin e vjeljeve të pemëve të imta brenda 1-3 orëve prej kohës së vjeljes, veç kësaj edhe për pemët, perimet dhe BAM-të tjera. Kjo tani ka bërë vëllimin e kultivimit të pemëve të imta në vlerë të lartë të mundshëm me rafinim të mëtejshëm në ujitje, përzgjedhje të varieteteve dhe prodhim i cili shpie tek prodhimtari më e lartë për hektar. Është me rëndësi të ceket se qendrat e grumbullimit dhe pajisjet e zinxhirit të ftohtë të përpunimit aplikohen jo vetëm për pemët e imta të kultivuara dhe të egra por edhe për perime dhe BAM.

Përpjekjet e fermerëve, grumbulluesve, përpunuesit e ushqimit, tregtarët, dhe intervenime të ndryshme nga donatorët kanë transformuar atë që paraprakisht ka qenë, një varg fermerësh individual jo formal pas konfliktit, me bimë, standarde e prodhime të ndryshme, në një zinxhir furnizimi më të besueshëm, të

⁶⁵ Po aty.

strukturuar dhe bashkëpunues që mundëson grumbullim efikas të të vjelave dhe mundësi për zgjerimin e ofertave të prodhimit.

Qendrat e Mbledhjes dhe Grumbullimit

Një veprim shumë me rëndësi evolues në zinxhirin e agrobiznesit është ndërmarrë me paraqitjen e qendrave të grumbullimit të cilat kryejnë shërbime grumbullimi duke përfshirë mbledhjen, tharjen, ngrirjen, ruajtjen, gradimin, paketimin dhe shpërndarjen.

Disa përpunues kanë integruar grumbullimin vertikalisht, siç është Hit Flores në Dragash, i cili kontrollon mbledhjen dhe grumbullimin përmes pikave të tërheqjes dhe mundësive për ngrirje/ngrirje të shpejtë individuale në pikat e tyre të mbledhjes. Hit Flores është disi unike për atë se fokusi i tyre është i drejtuar në pemët e vjela në male dhe në BAM gjë e cila e vështirëson vendosjen e një qendre mbledhjeje në afërsi. Prandaj Hit Flores përdorë një flotë minibusësh për mbledhjen e prodhimit dhe pastaj i kthejnë ato tek objektet e tyre të ftohta/të ngrirjes.

Të tjerët, siç janë fermerët e udhëhequr nga Agrocilina, operojnë me një qendër mbledhjeje dhe funksionojnë si grumbullues të pavarur që ndërlidhin prodhuesit me përpunues lokal siç është Biopak dhe Ask Food si dhe me klientë eksporti siç është Kelmendi GmbH.

Paraqitja e grumbullimit, qoftë përmes qendrave të mbledhjes së fermerëve apo tregtarëve apo integrimi vertikal nga shumë shitës me pakicë, ka prodhuar një efekt të leverdishëm që ndihmon në ndërtimin e marrëdhënieve dhe besimit ndërmjet prodhuesve, fermerëve, përpunuesve, tregtarëve dhe tregtarëve me pakicë gjë që ka sjellë tek kosto të reduktuara transaksioni, komunikim më i mirë ndërmjet furnitorëve dhe blerësve, dhe rritje e investimit para-sezonal.

Përshtatja e shërbimeve të grumbullimit nga furnitorët ka ulur koston e kërkimit dhe tregtim-it derisa ka inkurajuar më shumë planifikim dhe investim para-sezonal.

Rishikim i Projektit për Promovimin e Hortikulturës në Kosovë 2012⁶⁶

Programi i PHK-së 2012 i rishikuar ⁶⁷ ka mbikëqyrur përmirësimet si rezultat i grumbullimit në këto fusha specifike të targetuara të projektit:

- **Kosto e Reduktuar e Transaksionit:** Më shumë kolektive sesa individuale, shitjet nga fermerët, më shumë porosi para-sezonale, rritje e burimeve lokale kundrejt importit.
- **Qarkullim më i mirë i informacioneve:** Besueshmëria tek grumbulluesit ka çuar në lidhje më të mirë të blerësve dhe furnitorëve, më shumë parashikueshmëri dhe planifikim të linjave të prodhimit.
- **Përshtatja më e shpejtë e teknologjisë:** Përdorimi adekuat i pesticideve, varieteteve të farës, ROI në objektet e grumbullimit.
- **Menaxhim më formal i biznesit:** Sisteme të kontabilitetit, faturim, menaxhim i tatimeve, mirëpo akoma konvertim i kufizuar në TL.
- **Financimi i zbrazëti në rrjedhën e parasë:** Paraqiten opsionet e financimit të faktorizimit, financimi i blerësit dhe shitësit të farërave dhe inputeve tjera të prodhimit.

⁶⁶ Rishikimi i Projektit për Promovimin e Hortikulturës në Kosovë 2012.

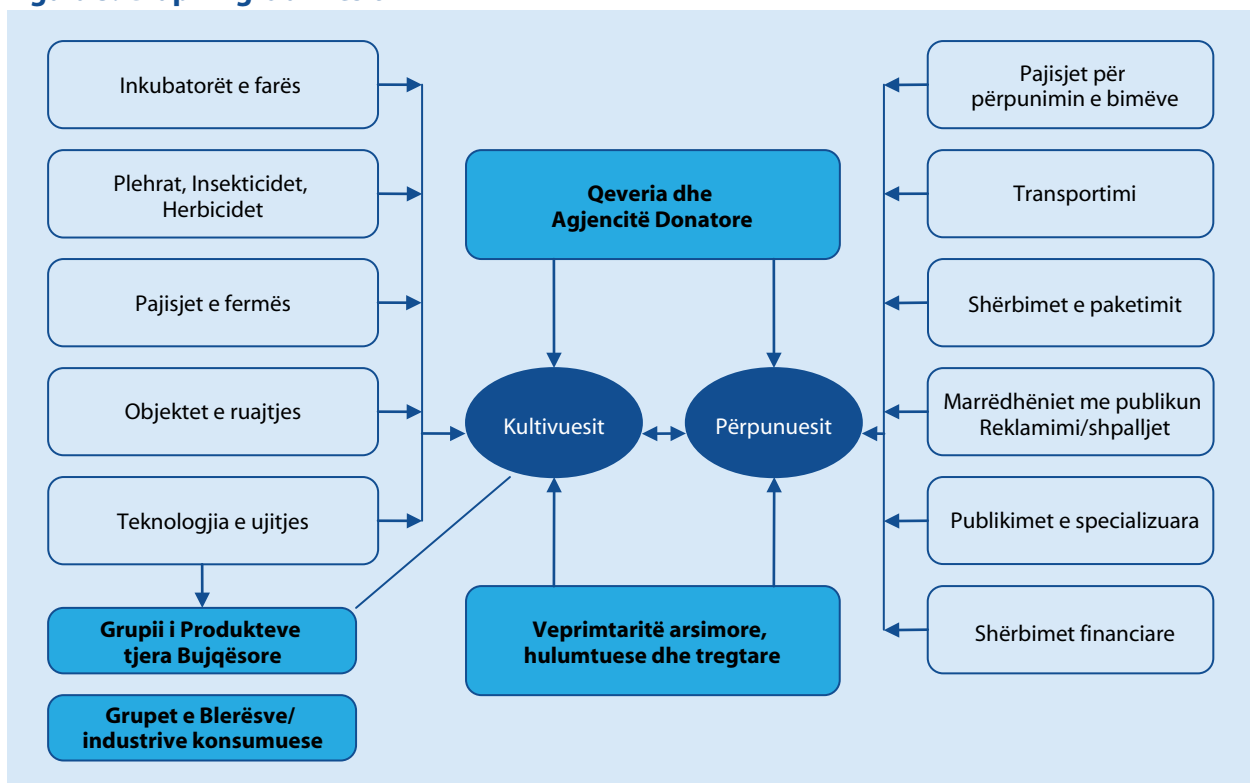
⁶⁷ Po aty.

- **Kapaciteti për ruajtje në madhësinë e duhur:** Baraspeshim më i mirë i furnizimit, afërsi e depove tek prodhuesit, përshtatje e nevojave teknike (IQF kundrejt deponim i ftohtë).
- **Rritja e cilësisë/avancimi i gradimit dhe paketimit:** Ndikimi minimal në aspektin lokal pasi që nuk nevojiten standarde institucionale, megjithatë certifikimi HACCP nevojitet për disa eksporte.

Grupi i Agrobiznesit

Skema në vijim⁶⁸ paraqet një Grup tipik Agrobiznesi. Një dallim i madh ndërmjet këtij Grupi tipik agrobiznesi dhe funksionit "grumbullues" të Kosovës i cili ekziston ndërmjet kultivuesve dhe përpunuesve. Paraqitja e këtij specialiteti të grumbullimit është kryesisht funksion i shumë fermave të vogla të Kosovës të cilat individualisht nuk kanë aftësitë e zinxhirit të tyre të përpunimit të ftohtë.

Figura 3: Grupi i Agrobiznesit



Grupi diamanti në Kosovë

Kushtet e prodhimit:

- Afërsia me, dhe qasja në tregun e BE-së
- Çmimi i ulët aktual i fuqisë punëtore mirëpo jo i qëndrueshëm
- Tokë e punueshme e cilësisë së lartë, tokë që ofron prodhimtari të lartë të pemëve të imta

Gjendja e kërkesës:

- Kërkesë e lartë e tregut vendor, në veçanti e pemëve të imta të freskëta
- Eksporti i pemëve të imta të freskëta 2013 = 1.6 milion euro, importi = 174 mijë euro
- Eksporti i pemëve të imta të ngrira 2013 = 40 mijë euro, importi = 24 mijë euro
- Pemët e imta të ngrira si produkti më i importuar në BE, 18% e vëllimit të përgjithshëm të importit

⁶⁸ Banka Botërore, Grupet e Konkurrencës, Departamenti i Tregtisë Ndërkombëtare, 2009.

Industritë e përafërta dhe mbështetëse:

- Prodhuesit, Mbledhësit, Grumbulluesit, Transportimi
- Përpunimi i ushqimit, prodhuesit e teknologjisë së zinxhirit të ftohtë
- Shitësit me shumicë, tregtarët, logjistika, shitësit me pakicë

Konteksti për Strategji dhe Rivalitet:

- Shumë ferma të vogla prodhuesish, pak kooperativa
- Disa firma të mëdha për përpunimin e ushqimit
- Shitësit me pakicë dhe përpunuesit në integrimin vertikal, plotësimi i zbrazëtive

Institucionet e Kosovës:

- Subvencione minimale krahasuar me fqinjët
- Kosto e zgjerimit të kufijve kapital

Mjedisi evoluues

Për momentin fuqia blerëse duket të tejkalojë fuqinë furnizuese. Sigrid Giencke, një konsulent specialist në tregjet rajonale të hortikulturës, ka vërejtur se *"shitësit me pakicë si Agrokor tashmë kanë mësuar se bashkëpunimi me fermerët në rajon është i vështirë për shkak të madhësisë së vogël të fermave, mungesës së planifikimit të prodhimit dhe mospasjes së vullnetit për klasifikim dhe gradim si dhe për shkak të mungesës së grumbullimit të prodhimit. Prandaj këto funksione janë marrë përsipër nga qendrat grumbulluese të kompanive dhe nga depot."*⁶⁹

Një sfidë e veçantë është madhësia e vogël mesatare e fermave të Kosovës. Derisa fjalët "c" (nga anglishtja collectives and cooperatives - mbledhja dhe bashkëpunimi) mund të vijnë ndesh me një kulturë të bujqësisë së pavarur, një "bashkëpunim" apo një "asociacion kultivuesish" do të jetë i nevojshëm që kultivuesit e pavarur të mbeten konkurrues si shitës me pakicë dhe përpunuesit zgjerojnë rrjetet e tyre të asistencës teknike të bujqësisë së kontraktuar si dhe investimin para-sezonal. Më tej, kultivuesit lokal janë gjithashtu të cenuar në aspektin e importeve të subvencionuara nga fqinjët të cilët mund të paraqesin opsione atraktive për përpunuesit dhe shitësit me pakicë të cilët gjejnë këto burime më efikase sesa menaxhimin e shumë kontratave individuale vendore të prodhuesve.

Ndryshimi vije në zinxhirin e plotë të vlerës pasi që shitësit me shumicë dhe ata me pakicë integrojnë vertikalisht mbrapa për të siguruar më shumë kontroll mbi furnizimin. Prodhuesit po fillojnë të bëjnë zgjedhje prodhimi në bazë të hulumtimit të tyre të kërkesës së tregut mirëpo ky nuk është një fenomen shumë i shtrirë.

Prodhuesit, grumbulluesit, përpunuesit dhe tregtarët/shitësit me pakicë të Kosovës do të duhet të vlerësojnë përzierjen më të mirë të gjysmë-përfunduar dhe të përfunduar të produkteve (të freskëta, të ngrira, xhemët, të thara) për shfrytëzimin më të mirë të tokës së kufizuar bujqësore të Kosovës.

PËRFUNDIM DHE REKOMANDIME

Farërat janë mbjellë mirëpo a do të sjellin ato fryte? A mund të mbahet ky ritëm? A do të evoluojë ky grup në paraqitje që më pak të mbështetemi në intervenimet e donatorëve dhe për tu bërë më të vet-qëndrueshëm dhe një organizëm i pjekur?

⁶⁹ Sigrid Giencke, *Rishikim i Zhvillimit të Sistemit të Tregut në Kosovë dhe Aktivitetet e Projektit për 2010*.

Derisa rritja prej gati 500% në eksportin e pemëve që prej vitit 2010 sigurisht se është një arsye për ta shënuar, ndoshta edhe lajm më i mirë është dëshmia se Grupi i fidanëve në fakt është duke filluar lulëzimin duke paraqitur kështu sjelljen karakteristike vetë-përforcuese të Grupit.

...burimi i ideve të reja dhe i mësimave është zhvendosur nga HPK tek pronarët/operatorët e bizneseve grumbulluese me iniciativë të fuqishme për promovimin e vazhdueshëm të inovacionit në prodhimin e hortikulturës.⁷⁰
Rishikim i Projektit HPK 2012

Përveç rekomandimeve për mbështetjen e grupeve paraqitur në pjesën kryesore të këtij raporti që secili prej grupeve përfaqësues mund të përfitojë nga ato, në vijim janë zonat e fokusit ku një Iniciativë Grupi për këtë grup mund të dëshirojë të fokusohet:

Rritja e prodhimtarisë dhe cilësisë kundrejt Rritjes së prodhimit:

Fokusi në prodhimtarinë dhe cilësinë pasi që këto janë masa kritike të konkurrencës më shumë sesa rritje të prodhimit bruto. Rritja e prodhimit, derisa është me rëndësi, do të jetë afatshkurtër nëse nuk udhëhiqet nga produktiviteti dhe cilësia. Është më me rëndësi të bëhet fokusimi në bimët me fitim të lartë më shumë sesa në foragjeret e margjinës së ulët dhe artikujt bimor ku Kosova nuk këzon ndonjë përparësi konkurruese.

Grupi i Pemëve të Buta dhe BAM në Kosovë është në lindjen e vet virtuale produktive në krahasim me gjigantin rajonal, Serbinë. Derisa Kosova asnjëherë nuk do të jetë në gjendje të konkurrojë me Serbinë në masë, ata mund të konkurrojnë në prodhimtari dhe shpejtësi të të mësuarit. Është shpejtësia e të mësuarit dhe inovacioni ato që do të shtyjnë Grupin e fidanëve të Pemëve të Buta të Kosovës ta kalojë lakoren e përvojës së Serbisë.

Qëndrueshmëria e vjeljes së egër:

Derisa disa kompani po kanë sukses me vjeljen malore dhe me përpunimin e pemëve të egra, perimeve, BAM-ve, zhardhokëve, kërpudhave, etj., menaxhimi dhe mbrojtja e këtyre tokave publike do të jetë kritike për të siguruar qëndrueshmëri. Më tej, aktivitetet e donatorëve në këtë fushë do të kërkojnë koordinim me ndryshimin e objektivave të tyre përkatëse të programit. Për shembull një program donator mund të rekomandojë përcaktimin e këtyre tokave publike si parqe nacionale derisa ndonjë program tjetër sugjeron vendosjen e menaxhimit formal të mbledhësve dhe foragjereve (ngjashëm me Francën dhe Italinë).

leK me *Politikën dhe Strategjinë për Zhvillimin e Sektorit të Pylltarisë 2010-2020* rekomandon përpilimin e ligjit për rregullimin e mbledhjes së bimëve aromatike dhe mjekuese në pajtim me standardet ndërkombëtare. "Implementimi i një ligji të tillë do të shërbejë si bazë për vjeljen, mbledhjen, përpunimin dhe tregtimin me bimë aromatike e mjekuese. Respektimi i parimeve të qëndrueshme të vjeljes, dhe mbrojtjes së biodiversitetit, gjithashtu do të krijojë të hyra për popullatën rurale..." Strategjitë e rekomanduara përfshijnë:

- Certifikimi dhe licencimi i ndërmarrjeve të përfshira në mbledhjen dhe përpunimin e bimëve mjekësore dhe aromatike.

⁷⁰ Rishikimi i Projektit të Promovimit të Hortikulturës në Kosovë 2012.

- Autori po ashtu rekomandon që individët apo familjet apo subjektet jo-ndërmarrje të përfshira në aktivitete të tilla të jenë po ashtu të licencuara.
- Metodat e promovimit dhe praktikat për vjelje miqësore për mjedisin të produkteve jo-drusore të pyjeve në harmoni me shfrytëzimin e qëndrueshëm.

Strategjia në nivel firmash:

Rafinimet siç janë brendet qendrore apo rajonale (brenda Kosovës), në sasi të madhe vs. specialitetet/produktet e ngrohta, përmbajtja me rregullat e BE-së për produkte organike, të gjysmë përpunuara apo të përpunuara, etj. do të jenë për vet akterët për optimizim. Derisa niveli i strategjisë së kompanive është përtej fushëveprimit të këtij ushtrimi, ka disa trende në paraqitje e sipër që mund të kenë ndikim të mundshëm të madh në industri.

Numri i dukshëm i fermave dhe prodhuesve është një ankth logjistik dhe burimor për tregtarët, shitësit me shumicë dhe shitësit me pakicë të cilët kërkojnë standardizim, konsistencë, dhe besueshmëri të furnizimit. Blerësit tashmë janë të integruar vertikalisht mbrapa në grumbullim dhe madje edhe në përpunim dhe kontraktim të prodhimit.

Derisa ekzistojnë disa shembuj të bashkëpunimit të prodhuesve (qendra e grumbullimit Agrocelina) është e pasigurt nëse bashkëpunime të tilla mund të mbijetojnë futjen e shpërndarjes së financuar mirë dhe gjigantët e shitjes me pakicë siç është Agrokor nga Kroacia dhe ETC/Elkos në Kosovë. Pavarësisht nga kjo, fuqia e prodhuesit duhet të mbahet për t'u mbrojtur nga të qenit i shfrytëzuar vetëm si prodhues mal-li që shërben sipas tekeve të blerësve që diktojnë përzgjedhjen e bimëve pa pasur parasysh strategjinë nacionale për konkurrencë.

Një fokusim në specialitet siç janë pemët e imta, bimët organike, dhe BAM-të, të cilat më me vështirësi zëvendësohen, mund të jetë një strategji efektive e prodhuesve.

Grupi i verës

Përmbledhje

Tradita për prodhimin e verës në rajonin e Ballkanit është e themeluar mirë dhe ndoshta më e njohura për furnizim me shumicë për partnerët evropian dhe për verëra me çmim të vlerësuar mirë për pjesën tjetër të botës. Një anëtar i ekipit të projektit ka rikujtuar brendin Avia të ish-Jugosllavisë i cili është në dispozicion në një hapësirë mjaft të gjerë si verë me çmim mjaft të mirë në SHBA viteve 1980 dhe në vitet e hershme 1990. Përkundër reputacionit të rajonit për verëra me çmim të ulët, një verë e rrushit të varietetit Žametovka që rritet në Maribor në Slloveni gëzon një dallueshmëri duke qenë prodhuesi më i vjetër në botë i verës dhe daton që nga shekulli i 17-të.

Në Kosovë shumica e verës së prodhuar në periudhën 1950-1990 ishte dërguar në Beograd për përzierje me verëra tjera të Jugosllavisë. Megjithatë një sasi e madhe e verës është eksportuar në Gjermani ku ishte mbushur si Amselfelder, një verë e kuqe shumë e njohur e ëmbël e mesme, që tregtohej nga Kompania Racke e cila tani është pjesë e Grands Chais de France. Në vitet e 80-ta, veraria e Rahovecit që tani është privatizuar si StoneCastle, ka eksportuar 32 milion litra vere çdo vit për në Gjermani derisa tregtia u ndërpre gjatë periudhës së konfliktit. Sot udhëheqësi i industrisë në Kosovë, StoneCastle dërgon 50% të prodhimit të tyre si verë me shumicë në Gjermani për mbushje përsëri si Amselfelder. Që është përgjegjëse për 1.6% të eksportit dhe për rritje deri në 32% CAGR prej vitit 2010, eksporti i verës së Kosovës dhe alkooleve tjera me bazë rrushi ka arritur në gati 4.6 milion euro në vitin 2013.

Rajoni i Rahovecit në Kosovë po ndihmon në largimin e reputacionit nga ish-Jugosllavia për verë të lirë tryeze dhe në vend të kësaj po bëhet i njohur për produkte të cilësisë së lartë të kompanive siç janë StoneCastle për rezerva, Cabernet Sauvignon ndër të tjera. Grupi i verës po paraqitet dhe mundësia është e dukshme për brendet rajonale dhe varietale dhe për rritje të eksportit. Duke depërtuar në tregjet e mëdha të shitësve me pakicë siç është SHBA në sfidimin për verë të vogla nga rajone më pak të njohura; megjithatë jo pa precedent. Grupi i njohur i Kalifornisë për verë, i cili thuajse ishte shkatërruar në vitet 1920 nga Ndalimi, prodhonte verë me cilësi të lartë në vitet 1970-ta mirëpo nuk u vërejt thuajse nga askush deri në vitin 1976 nga "Gjykimi në Paris" shijimi i verbër i verërave të Kalifornisë dhe Francës. Verërat e Kalifornisë kanë fituar në kategorinë e verës së bardhë dhe të kuqe duke i dhënë kështu famë ndërkombëtare verës së Kalifornisë. Grupi i verës në Kosovë ka potencialin por do të duhet të mbështetet në marrëdhëniet me shpërndarësit e verës dhe të njihet përmes konkurrimeve dhe shqyrtuesve të verës për të rritur ekspozimin dhe për të fituar pranueshmëri më të gjerë në tregun me pakicë.

HYRJE

Kosova ka traditë të gjatë të prodhimit të verës për më shumë se 2000 vite.⁷¹ Prodhimi ka qenë kryesisht verë shtëpie e prodhuar nga fermerët, për konsumin e vet atyre dhe për shitje tek fqinjët e tyre deri në vitet 1950-ta kur tri ndërmarrje shtetërore u themeluan përcjellë me një verari me kapacitet të ri prej milion litrash në vitet 1980-ta.

Shumica e verës së prodhuar në periudhën 1950-1990 ishte dërguar në Beograd për përzierje me verëra tjera të Jugosllavisë. Megjithatë një sasi e madhe e verës eksportohej për në Gjermani ku mbushej si Amselfelder, një verë e kuqe e njohur mirë me shije të ëmbël të mesme, që vihej në treg nga Kompania Racke (tani pjesë e Grands Chais de France).

Në vitet e 80-ta veraria e Rahovecit (tani StoneCastle) eksportonte 32 milion litra vere në vit në Gjermani derisa tregtia u ndërpre gjatë periudhës së konfliktit. Zona të mëdha të vreshtave u braktisën dhe u shkatërruan dhe fusha e përgjithshme e vreshtave ranë nga 9,000 ha në më pak se 4,000 ha.

Periudha e konfliktit dhe përgjumja thuajse për një dekadë e industrisë së verës, jo vetëm që pezulloi prodhimin dhe dëmtoi vreshtat, mirëpo edhe prishi marrëdhëniet e eksportit. Për 18 muaj vera e njohur e Kosovës - Amselfeldere cila dominoi eksportin e verës së Kosovës, u zëvendësua me "Amselkeller" të Spanjës.

Sot udhëheqësi i industrisë në Kosovë, StoneCastle dërgon 50% të prodhimit të vet si verë me shumicë në Gjermani për mbushje përsëri si Amselfelder.⁷² Duke qenë kështu përgjegjës për 1.6% të eksportit të përgjithshëm dhe duke rritur në 32% CAGR-në prej vitit 2010, eksporti i verës së Kosovës dhe alkooleve tjera me bazë rrushi ka arritur në gati 4.6 milion euro në vitin 2013. Ky grup në paraqitje e sipër ka potencialin jo vetëm të zgjerojë eksportin por edhe të kontribuojë në sektorët e përafërt siç është turizmi në rajonin e Rahovecit.⁷³

⁷¹ http://www.wine-consultants.com/downloads/Stonecastle_Vreshtaria_dhe_Verëtaria.pdf, nxjerrë më 20 prill 2014.

⁷² Intervistë me udhëheqësit e StoneCastle.

⁷³ Të gjitha të dhënat e eksportit në EURO, marrë nga MTI Kosovë.

TREGU GLOBAL DHE KONKURRENCA

Tregjet globale të verës janë përballur me mbi prodhim për një kohë të gjatë, sidoqoftë kjo tendencë është duke marrë kahje të kundërt. Konsumi është rritur për 6% prej vitit 1995 deri në 2010, ndërsa prodhimi është rritur vetëm për 4%, duke shpjeguar në një mbi prodhim për më pak se 9% në vitin 2010. Vlera e eksporteve globale është rritur për afro 20% nga 33 miliard dollar amerikan në vitin 2010 në 39 miliard dollar amerikan në vitin 2012.⁷⁴

Tabela 9: Eksportuesit dhe Importuesit kryesor të prodhimeve të verës 2012 në vlerë të dollarit amerikan

Eksportuesit kryesor të prodhimeve të verës 2012 Vlera në treg (Miliard dollar amerikan)		Importuesit kryesor të prodhimeve të verës 2012 Vlera në treg (Miliard dollar amerikan)	
Franca	\$13.47	SHBA	\$6.13
Italia	\$6.39	Mbretëria e Bashkuar	\$5.10
Spanja	\$3.73	Gjermania	\$3.32
Australia	\$1.98	Kina	\$2.57
Kili	\$1.82	Kanada	\$2.04

Hardhitë e rrushit - Terroir vs. Varietal (mjedisi k. Llojit)

Tregu botëror i verës i është nënshtruar një ndryshimi dramatik në shekullin 21. Shumë kompani i kanë rishqyrtuar strategjitë e tyre në drejtim të përshtatjes së prodhimit dhe shitjes së tyre për t'ju përgjigjur më mirë kërkesës së konsumatorit. Evropa ishte shumë prapa për t'ju përshtatur këtij mjedisi të ri dhe ka humbur pjesën e tregut në pothuajse të gjitha tregjet e saj tradicionale të eksportit. "Bota e re" me shitje të verës që kryesisht bazohet në varietete dhe brende ishte shumë efikase në tërheqjen e vëmendjes së konsumatorëve të rinj, ndërsa "bota e vjetër" me shtije të verës që bazohet në sistem të sofistikuar të emërtimeve edhe terroir, ishte duke luftuar për ta ruajtur kërkesën për të.

Një goditje tjetër për botën e akterëve të dëshmuar ishte rritja e konsiderueshme në tregun global pasi që vera kaloi nga një prodhim i përqendruar paraprakisht në rajon tek ai me përqendrim global për më pak se në dy dekada. Tregu global u rrit nga 83% prej vitit 1995 deri në vitin 2010 dhe vlera e tregut u rrit për 173% për t'u bërë një treg prej 30 miliard dollarësh amerikan në vitin 2010, duke treguar tregti të rritur në segmente me cilësi më të lartë.⁷⁵

Kompanitë globale me marka tregtare komerciale lehtë të identifikueshme mund të gjenden në çdo supermarket në botë. Këto firma gjigante prodhojnë verëra në sasi të konsiderueshme dhe mbështeten në teknologji të sofistikuar të prodhimit për të prodhuar sa më shumë dhe sa më shpejt.

Koncentrimi industrial

Tregu i verës është duke u modernizuar në të gjitha drejtimet, prej prodhimit e deri te shitja. Firma të fuqishme mbajtën pozitë oligopolistike në shtetet e tyre përkatëse. Përderisa 30 kompanitë kryesore amerikane mbajtën 90% të tregut amerikan, katër kryesorët mbajtën afër dy të tretat e tij. Prandaj, ata kanë burime të konsiderueshme. Marka Constellation, për shembull, ka më shumë se 8,000 punëtorë dhe mbi 3 miliard euro në shitjet globale, 40% prej të cilave është verë.⁷⁶

⁷⁴ Të gjitha të dhënat e tregtisë në dollar amerikan nga Baza e të Dhënave Statistikore të Produkteve të Kombeve të Bashkuara.

⁷⁵ Të dhënat nga Organizata Ndërkombëtare e hardhive dhe verave (ONV) dhe FAOStat.

⁷⁶ www.winebusiness.com, nxjerrë më 20-prill-2014.

Këto firma botërore janë duke e shndërruar verën në një prodhim konsumues me shtrirje të gjerë për shkak të fushatave të tyre të fuqishme të marketingut. Në mes të viteve 2007 dhe 2011, konsumi i verës është rritur deri në 2.8% duke arritur 32 miliard shishe. Deri në vitin 2016, pritjet rritje deri në 5.3%, duke arritur në 34 miliard shishe.⁷⁷

Pasi që markat e tregut janë duke e marrë pushtetin e origjinës së verës, verërat e gjeneratës së re, të pakufizuara nga kërkesat e prodhimit të botës së vjetër, përmbajnë më shumë alkool, më shumë sheqer, më shumë fruta, etj. dhe madje mund të jenë edhe verëra të "shpikura" qofshin "të krijuara", "me trup të ndërtuar" që janë në kundërshtim me definicionin ligjor të verës.

Akterët kryesor në tregun global të verës

Evropa mbetet aktori dominues në tregun global për verë dhe njihet për dy të tretat e prodhimit global dhe mbi 70% të konsumimit global si nga sasia ashtu edhe nga vlera. Megjithatë, prodhuesit e verës të "botës së re", sidomos amerikanët, kryesisht SHBA, Argjentina dhe Kili, dhe Oqeania, Australia dhe Zelanda e Re, janë duke u avancuar me shpejtësi. Kjo veçanërisht është e dukshme në tregtinë pasi amerikanët e rritën pjesën e tyre të sasisë së tregtisë nga 9% në 15% prej vitit 1995-2010 dhe më shumë se dyfishin e vlerës së tregtisë nga 5% në 12% brenda periudhës së njëjtë. Ky depërtim në tregut ndodhi në pjesën e poshtme pasi që si amerikanët ashtu edhe Oqeania kanë më shumë aksione në sasi të tregtisë se sa vlerat.

Kërkesat rajonale dhe kombëtare

BE-ja është importuesi më i rëndësishëm botëror me më shumë se 70% të importeve botërore (2009-2011). Struktura importuese është e dominuar nga vera me shumicë (52.7%) ndjekur nga vera në shishe (46.2%). Vera e lirë (me shumicë) mbizotërohet. Shumica e verës së importuar ishte nga Australia (25%), Kili (21.8%) dhe Afrika Jugore (21.3%), të cilët së bashku u njohën për më shumë se dy të tretat e verës totale të importuar në BE.⁷⁸

Gjermania është shteti në krye të importuesve e cila kryesisht importon verë të kuqe nga Italia, Spanja dhe Franca. Mbretëria e Bashkuar është importuesi tjetër i madh dhe kryesisht importon verë të bardhë (46%), me pjesën më të madhe të verërave të importuara nga Australia (20%), Italia dhe Franca.

Importuesi kryesor nga BE-ja për prodhimet e verës dhe partneri aktual eksportues i rëndësishëm i verës së Kosovës është Gjermania me importet përafërsisht 23 milion dollar amerikan në verë në vitin 2012 nga fqinji ish Republika Jugosllave e Maqedonisë.

⁷⁷ www.iwsr.co.uk (Hulumtimi Ndërkombëtar i verës dhe Pijeve Alkoolike), nxjerrë më 20-prill-2014.

⁷⁸ Të gjitha të dhënat e tregut të SHBA-ve burojnë nga Baza e të Dhënave Statistikore të Produkteve të Kombeve të Bashkuara. (UN Comtrade).

Tabela 10: burimet e importit të Gjermanisë për verën e bardhë 2012

Burimet e importit të Gjermanisë 2012 Vlera e tregtisë (milion dollar amerikan)	
Italia	\$1,173.01
Franca	\$987.69
Spanja	\$480.54
SHBA	\$121.14
Afrika Jugore	\$117.19
Australia	\$86.23
Kili	\$85.84
Austria	\$71.49
Portugalia	\$47.22
Greqia	\$43.94
IRJM	\$22.86

Konkurrentët e Ballkanit

Edhe pse ka një histori të gjatë të prodhimit të verës, Kosova është një prodhues shumë i vogël që konkurron drejtpërdrejt me industrinë fqinje të verës në IRJM (me 2011 eksporte të verës prej 62 milion dollar amerikan), Serbia (17 milion dollar amerikan), dhe Kroacia (13.8 milion dollar amerikan).⁷⁹ Gjatë vitit 2011, Organizata Ndërkombëtare e ushqimit dhe Bujqësisë (FAO) dhe Banka Evropiane për Rindërtim dhe Zhvillim (BERZH) kanë qenë duke punuar në IRJM për zhvillimin e Treguesve Gjeografik (TGJ) në sektorin e verës. Projekti i regjistruar në Shoqatën e TGJ-së Povardarski” ose Bregu i Lumit të Vardarit në maj të vitit 2013 dhe zhvilluan një logo për shoqatën e TGJ-së. IRJM gjithashtu ka qenë duke marrë mbështetje nga Holanda gjithashtu ka marrë mbështetje nga Holanda CBI Programi për Trajnim në Eksport (ECP) për Verë (2012-2016).

INDUSTRIA E VERËS NË KOSOVË

Derisa një prodhim në masë të vogël ka ekzistuar prej dy shekujsh, prodhimi në masë të gjerë ka filluar me themelimin e NSH-ve në vitet 1970-ta. Katër objektet shtetërore për prodhimin e verës ishin më shumë si “fabrika vere” sesa “verari.” Vetëm objekti në Rahovec mbajti prodhimin prej përafërsisht 36% të tërë vreshtarisë e cila kishte kapacitet prej rreth 50 milion litra në vit.

Tabela 11: Kapacitetet e ish NSH-ve për përpunim vjetor

Ndërmarrja	Kapacitet i Përpunimit Vjetor ⁸⁰ (milion litra)
NBI Rahoveci	50
NBI Suhareka	21
NBI Ereniku	28
Kosova Vine	13
Total	112

⁷⁹ UN Comtrade (Baza e të Dhënave Statistikore të Produkteve të Kombeve të Bashkuara).

⁸⁰ ECiKS (Instituti Ekonomik për Kosovën), www.eciks.org, nxjerrë më 18 prill 2014.

Varietetet e Rrushit

Kosova ka disa varietete të rrushit me rrënjë nga Ballkani siç është Vranaci i kuq, Prokupa dhe Frankovka derisa Smederevka është varieteti i bardhë si më i përhapuri. Disa verari shpresojnë se një program i klonimit të përzgjedhur mund të aplikohet për identifikimin e kloneve më të mira të Vranacit.

Industria e verës në Kosovë aktualisht përbëhet nga rreth 5,000 ha tokë 4,100 kultivues rrushi në 7 rajone dhe prodhim total prej më shumë se 33 milion ton (t) nga 7 vreshta (2004). Ky sektor ka të punësuar 1,300 punëtor bujqësor, 120 prodhues joformal (familjar), dhe përfshinë 12 veraritë prej të cilave 4 janë NSH të privatizuara.

Është me rëndësi që vera (duke përfshirë alkoolin me bazë rrushi) kontribuon në masë të madhe në eksportet e Kosovës me 1.6% të eksportit të përgjithshëm, dhe është eksporti më i madh bujqësor (derisa mielli i grurit përjashtohet pasi që importet janë ngjashëm me eksportet). Vera në kontejnerë prej >2 litra është malli me eksportin më të partë në vendin e 18-të në vitin 2013.

Eksporti i përgjithshëm i verës dhe alkoolit me bazë rrushi nga Kosova tejkalonte 4.5 milion euro në vitin 2013⁸¹ dhe është rritur për 32% prej vitit 2010.⁸²

Tabela 12: Eksporti i verës dhe alkooleve me bazë rrushi nga Kosova

EKSPORTI NË INDUSTRIJËN E VERËS NË KOSOVË (Mijë Euro)					
Produkti/lloji	2010	2011	2012	2013	CAGR 2010-2013
Vera e gazuar*	0.00	0.00	44.37	116.29	162.1%
Vera e mbushur	516.00	962.52	916.72	1,012.86	25.2%
Vera me shumicë	1,344.10	1,317.49	1,688.01	2,938.54	29.8%
Pijet alkoolike nga rrushi	123.41	601.20	241.34	498.31	59.2%
TOTAL	1,983.51	2,881.21	2,890.45	4,566.00	32.0%

*% ndryshimi nga 2012 pasi që të dhënat e mëhershme nuk janë në dispozicion.

Rritja e rrushit dhe prodhimi i verës ka traditë të gjatë në Kosovë. Me mesatare prej 270 ditë me rreze dielli në vit në Luginën e Rahovecit dhe nën-regjionet e afërta, Kosova ka klimë të mirë, kushte të mira rritjeje, toka të pëlleshme dhe qasje të mirë në ujë. Megjithatë, kompanitë raportojnë mungesë të punëtorëve të kualifikuar, shkëputje nga institucionet arsimore, varësi nga donatorët për trajnime, avancim, dhe qasje të dobët në kapital.

MUNDËSITË E TREGUT

Tregu i eksportit

Kosova eksporton verë me shumicë dhe të mbushur, kryesisht në vende të BE-së. Tregu më i madh i huaj për verat e Kosovës tradicionalisht ka qenë Gjermania, në formë të verës me shumicë e që rimbushet dhe tregtohet si Amselfelder. Gjermania ka qenë importuesi i tretë më i madh në botë i verës për vitin 2012 kështu që është shenjë e mirë që Kosova ka fituar një pjesë në atë treg dhe ka filluar të rivendos këtë partneritet të eksportit tradicional.

⁸¹ Janar - korrik 2013 eksport më shumë se 4 milion Euro.

⁸² Të gjitha të dhënat e eksportit në euro, nxjerrë nga MTI - Kosovë.

Në nëntor të vitit 2013, Kosova ka fituar një kuotë në BE për verëra prej dy milion litrash vere në vit, pa taksa. Nëse eksportuesit e Kosovës eksportojnë më shumë se dy milion litra verë në vendet e BE-së brenda vitit, atëherë Kosova mund të ketë qasje në kuotën e përbashkët të Ballkanit Perëndimor prej 3 milion litrash. Vera me shumicë përjashtohet nga kuota e verës për në BE kështu që eksportet e Kosovës në atë segment mund të vazhdojë të rritet e çliruar nga kuotat.

Kërkesa vendore

Kërkesa në tregun vendor është tepër e ulët krahasuar me tregje tjera evropiane, si në vëllim dhe sofistikim. Sipas statistikave të vitit 2011 nga Instituti i Verës, Kosova qëndron mbrapa në konsumin rajonal në masë të madhe (në litra/kokë banori):

Tabela 13: Konsumi i verës sipas vendit

Konsumi i verës (Litrat për Kokë)	
Andorra	50.39
Luksemburgu	49.00
Franca	45.61
Sllovenia	44.98
Rumania	25.42
Gjermania	24.48
IRJM	6.15
Shqipëria	5.83
Serbia	0.84
Kosova	0.13

Shifra e konsumit për verë mund të jetë çorientuese pasi që konsumohet shumë verë prodhim shtëpie, madje edhe në bare e restorante. Kosova prodhon birë të shkëlqyeshme (Birra Peja, nga qyteti i Pejës) dhe është pija e zgjedhur, në veçanti për popullatën më të re. Për rritjen e konsumit lokal, industria e verës do të duhej të konkurronte me birrën lokale, përveç alkoolit të prodhuar në shtëpi.

Verërat e prodhuara për eksport nuk janë në dispozicion në masë të gjerë përveç në top restorantet dhe hotelet. Në një hulumtim jo formal, çmimi për verë në bare dhe restorante rreth Prishtinës ishte gjetur të jetë në përgjithësi tre deri pesë herë mbi çmimin e shitjes me pakicë ndërsa çmimet janë zakonisht vetëm rreth dy herë mbi çmimin e pakicës në qytete ndërkombëtare. Për shembull, një shishe e StoneCastle Vranac Premium shitet për 3.79 euro në një depo mirëpo ofrohet në restorante prej 11-18 euro. Çmimi në këto nivele mund të pengojë promovimin e konsumit të verës vendore.

GRUPI NË ZHVILLIM

Ekonomia e Kosovës po rimëkëmbet dhe industria e sajë e verës po gjen vendin e vet në tregun global të verës. Krahasuar me lojtarin global siç është Grupi i Verës së Kalifornisë, ai i Kosovës është ende në ngritje e sipër. Industria e verës e Kosovës ka mungesë të Grupeve të fuqishme të ndërlidhura siç është ngrënia e mirë, ushqimet specialitete apo turizmi apo mbështetja e hulumtimit të fuqishëm apo institucioneve të marketingut.

Derisa disa marrëdhënie tradicionale të eksportit dhe kanale ekzistojnë, shumë verari duhet të zhvillojnë marrëdhënie të reja eksporti dhe të gjejnë vet blerësit. Një ish NSH - verari e revitalizuar dhe e privatizuar siç është StoneCastle mund të ri-fillojë marrëdhëniet e veta me blerësin e madh Gjerman mirëpo një lojtar më i ri siç është Biopak duhet të kërkojë blerësit vetë. Me konsum relativisht të ulët vendor, eksportet janë kritike.

Rajonet udhëheqëse prodhuese të verës kanë mundësi të mira në universitete dhe shkolla të cilat mbështesin zhvillimin e fuqisë së specializuar punëtore me ekspertizë të thellë në rritjen e verës dhe menaxhimin e biznesit të verës. Në Kosovë, Universiteti i Prishtinës ka një fakultet të bujqësisë me departamentin e teknologjisë së ushqimit; megjithatë nuk duket të ketë zhvilluar lidhjen në tërë Kosovën në industrinë e verarisë sikurse universitetet e Kalifornisë që kanë bërë me industrinë e verës në Kaliforni.

Potenciali për brendin rajonal dhe për dallueshmëri të verërave të Kosovës në skenën ndërkombëtare është identifikuar në vitin 2008 nga FAO e OKB-së.⁸³

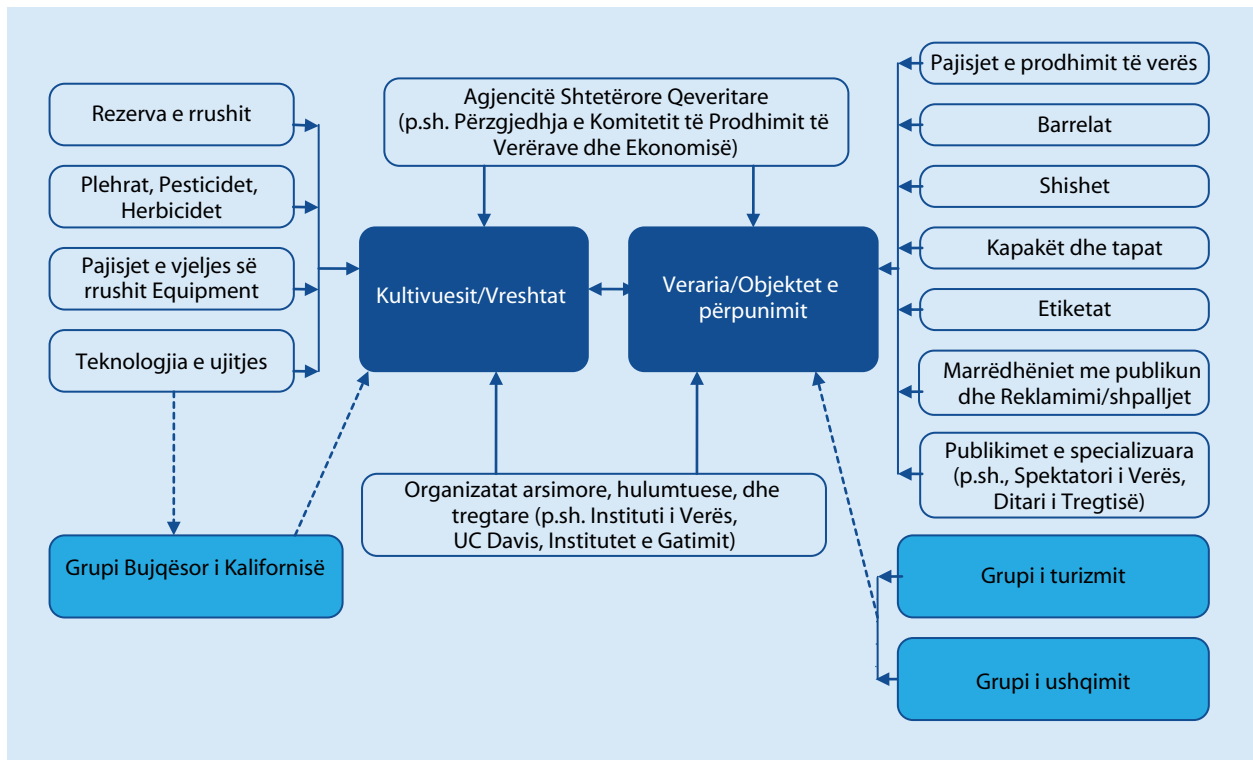
Përshtatshmëria e varieteteve vendore me toka specifike të mikrofonave dhe me kushte klimatike të caktuara përbëjnë një trashëgimi unike për vendet e Ballkanit Përendimor dhe për vendet në tranzicion të hershëm që do të mund ta dallonin verën e vet në arenën ndërkombëtare të verës. Disa prej këtyre varieteteve kanë potencialin, me kultivimin modern të verës dhe me teknikat e prodhimit të verës për të konkurruar në tregun ndërkombëtar të verës.⁸³

Harta e Grupit të verës

Grafiku në vijim paraqet Grupin e verës së Kalifornisë. Disa elemente mbështetëse të rëndësishme për Grupin e verës siç është turizmi dhe ushqimi mbeten në fillim të ndërtimit në Kosovë.

⁸³ FAO, *Doracak i Agrobiznesit: Rrushi dhe Verërat* 2009.

Figura 4: Grupi i Verës në Kaliforni



Burimi: Instituti i Verës në Kaliforni, hulumtim në internet, Legjislatura e Shtetit të Kalifornisë.

Bazuar në hulumtimin e MBA 1997 studentët R. Alexander, R. Amey, N. Black, E. Frost, dhe A. Shivananda. Ekzistojnë disa asociacione në kuadër të Grupeve në paraqitje të verës në Kosovë.

- Instituti i Verarisë së Kosovës në Rahovec (shtetërore) 2007
- Asociacioni i Prodhuesve të Verës në Kosovë “Enologjiia”
- Asociacioni i Eksportuesve të Kosovës
- Asociacioni i Kultivuesve të Rrushit “Zëri i Bujkut” (në Rahovec)

Sikurse fqinjët e vet, sektori i verës në Kosovë është nën mbikëqyrjen e Ministrisë së Bujqësisë, Pylltarisë dhe Zhvillimit Rural (MBPZHR). Shumica e vendeve të Ballkanit Perëndimor kanë përshtatur rregulloret e tyre që kanë të bëjnë me verën me ato të BE-së si parakusht për eksportimin e verërave të tyre në BE me tarifa dhe kuota preferenciale zero.

GRUPI DIAMANTI I VERËS SË KOSOVËS

Kushtet e prodhimit:

- Afërsia dhe qasja në tregun e BE-së
- Çmimi aktual i ulët i fuqisë punëtore por jo i qëndrueshëm
- Vreshtat e themeluara, rentabile dhe produktive, varietete unike regjionale

Gjendja e kërkesës:

- Kërkesë e vogël vendore mirëpo mund të nën-përfaqësohet për shkak të pijeve të rrushit prodhuar në shtëpi private
- Kërkesë e madhe dhe marrëdhënie historike me BE-në, në veçanti me Gjermaninë

Industritë e përafërta dhe mbështetëse:

- Kultivuesit, tregtarët e verës, shkenca laboratorike dhe e vertarisë
- Mbushja, teknologjia e ruajtjes, disa përpunime të ushqimit,
- Shitësit me shumicë, tregtarët, logjistika, shitësit me pakicë

Konteksti për strategjitë e kompanive dhe rivalitet:

- 4 verari/vreshta kryesore, ish NSH-të që po ringjallin kanalet e vjetra të eksportit
- Disa prodhues vere që blejnë rrush nga rrjeti i 2,000 kultivuesve, disa kontraktajnë ferma
- Ish NSH-të e mëdha kanë llojllojshmëri përmes shumicës dhe mbushjes së cilësisë së lartë
- Disa llojllojshmëri në rrushin e tryezës dhe përpunimin e ushqimit (Ajvar, turshi, specia)

Institucionet e Kosovës:

- Subvencione minimale krahasuar me fqinjët, reaktiv
- Instituti i Verës (2007), bashkëpunimi me Shtëpinë e Verërave të themeluar nga BE-ja 2013
- Çmimi i zgjerimit të kufijve kapital
- Kuota e verës në BE (2 milion litra) kufizon eksportet e BE-së

Mjedisi evoluues

Tradita e rakisë në Kosovë ka inpute apo përdorues përfundimtar të përbashkët me verën, megjithatë, mungesa e komercializimit ka kufizuar evoluimin e Grupeve. Shumica e inputeve siç janë makineria, tapat, shishet, etj. duhet të importohen.

Pasi që ka vetëm disa verari në Kosovë, nuk është habitëse që një kompani synon të dominojë tregun si për shitjen e verës vendore ashtu edhe për eksport, në veçanti kur ky akter dominues është më e madhja ish NSH. Me më shumë konkurrues, sikurse në rajonet në rritje të verës në Kaliforni në Napa dhe Sonoma, është më vështirë për një verari të dominojë tërë industrinë.

Në të kundërtën, ka shumë prodhues me diku rreth 2,000 kultivues në 3,500 ha të vreshtave në Rahovec e cila ka mesataren më pak sesa 2 hektarë për vreshta. Si prodhuesi më i madh i verës në rajon, StoneCastle është blerësi dominues i rrushit lokal. Në vitin 2010, StoneCastle vendosi të mos blejë më rrush nga fermerët në atë zonë pasi që rezervat e kësaj kompanie ishin përplot. Fermerët u ngritën në protesta të mëdha e që shpien që institucionet të ofrojnë subvencione prej 1,000 Euro për hektar në vit.

Pasi që StoneCastle tashmë është përballur me këtë përvojë, struktura jo e balancuar mirë e sektorit të verës mund të shpiej tek çështje të mëdha sociale që rezultojnë nga mosmarrëveshjet ndërmjet kultivuesve të rrushit dhe pronarët e verarive në lidhje me sasi të blera, çmimet e paguara, cilësitë e kërkuara, etj. Një mjedis më i baraspeshuar me më pak kultivues rrushi (ideale do të ishte zëvendësimi me kooperativa më të mëdha të prodhimit të rrushit apo vreshtari) do të kishte tendencë të krijohej një sektor më konkurrues dhe dinamik.

Është me rëndësi të ceket se projektet për konvertimin e vreshtave të rrushit të verës në ato të rrushit të tryezës duhet të ndihmojë në baraspeshimin e mjedisit. Programi i NOA-s ka shndërruar 10 vreshta në zonën e Rahovecit.

PËRFUNDIM DHE REKOMANDIME

Vera cilësore nuk bëhet vetëm nga vjelja e mirë apo nga tradita e gjatë e prodhimit të verës – teknologjia më e re, standardet rigorozë, stafi i përkushtuar dhe përkushtimi i plotë për krijimin e verërave superiore po ashtu kërkohen. Më tej, nevojitet një investim i konsiderueshëm në marketing po ashtu për të plotësuar prodhimin dhe tregtimin e produkteve të cilësisë së lartë.

Rekomandimet kyçe

- Vlerësimi i pozicionimit të propozuar në tregun global (pikat e çmimit të hyrjes në treg, etj.)
- Optimizimi i prodhimit të mallrave me shumicë vs. Mbushja Premium
- Formimi i iniciativës grup që përfshinë akterët kryesor, në veçanti të gjithë donatorët e përfaqësuar për strategji dhe intervenime të koordinuara, përfaqësues të ndryshëm të institucioneve nga niveli komunal deri te ai qendror
- Angazhimi me iniciativa të turizmit për promovimin e interesit rajonal dhe lokal dhe vetëdija për verërat e Kosovës
- Hulumtimi i partneriteteve me lojtarët global të cilët mund të jenë të interesuar në avancimin e brendit të Kosovës dhe Rahovecit

Verërat e Kosovës tashmë kanë një këmbë në Gjermani, tek importuesi udhëheqës i verës në botë. Prodhimi i Kosovës në sasi/verë tryeze ka një klient të mirë në Gjermani derisa verërat tjera shiten me shumicë në Itali për prodhim të verës-uthullës.

Pasi që konsumatorët gjithnjë e më shumë kërkojnë vlerë, ata po kalojnë kërkesën në verëra më të “lehta” e më pak të sofistikuara⁸⁴. Kosova ka një mundësi të hapur për të qëndruar në terren dhe të njihet për një varietet të veçantë të verës. Në këtë rajon Vranac do të dukej të ishte zgjedhje e mençur. Mbështetja e donatorëve në hulumtime dhe zhvillim dhe përzgjedhje të varietetit më të mirë do të ndihmonte industrinë. Përpjekjet kolektive të marketingut mund të marrin një kohë mjaft të gjatë deri në themelimin e Kosovës si vend i njohur për cilësi të mirë të verës Vranac.

Sfida më e madhe do të jetë njohja. Me financim të kufizuar, industria do të kishte nevojë për të qenë shumë kreative në marketing dhe në promovimin e produkteve, mirëpo vera e Kosovës mund të gjej vend si “verë dyqani” në tregun global.

Studimi i mëtejshëm më i hollësishëm dhe Iniciativa Grup rekomandohen për mbështetje të zhvillimit në këtë grup.

Grupe tjera të mundshme

Një vlerësim i shpejtë është kryer për Grupet tjera në vijim. Studimet më të hollësishme dhe Iniciativat Grupe rekomandohen për të mbështetur zhvillimin e secilit grup. Disa sektorë industrial që kanë qenë të mëdhenj në të kaluarën që kanë qenë në pronësi shtetërore, përballen me sfida në tërheqjen e investimeve dhe ri-industrializimin në sektorin privat duke pasur parasysh mjedisin aktual biznesor. Derisa prodhimi dhe shërbimet në mënyrë konsistente kanë dëshmuar se janë më efikase dhe fitimprurëse kur udhëhiqen nga investimet private, burimet natyrore dhe komunalit mund të përfitojnë nga të shikuarit si “asete strategjike” për të qenë pronë publike dhe për t’u menaxhuar nga menaxherë të jashtëm. Në ekonominë ku monitorimi dhe zbatimi mund të mos jenë po aq efektive sa është e nevojshme, motivi i

⁸⁴ Euromonitor International 2012.

fitimit mund të shpiej në pasoja negative, në veçanti në shëndet dhe mjedis. Më tej, në tregjet ndërkombëtare të çmimeve të mallrave, monopolet në pronësi shtetërore nuk ndikojnë në konkurrencën lokale.

Minierat

Baza e gjerë e burimeve natyrore të Kosovës mund të ofrojë asistencën aq shumë të nevojshme për të plotësuar synimet për rritjen e vet ekonomike dhe për energji. Në vitin 2013 ferro-nikeli ka qenë eksporti udhëheqës nga Kosova dhe ka përfaqësuar më shumë se 30% të eksportit të gjithmbarshëm. Ndërmarrja e re Ferronikeli, Kompleksi aktualisht funksionon me vetëm njërin nga të dy shkretoret, duke kufizuar kështu prodhimin e vet të mundshëm. Eksportet e ferro-nikelit ranë për 14% CAGR nga 141 milion Euro në vitin 2010 në 88 milion Euro në vitin 2013. Derisa produktet minerare/metalet kanë qenë tradicionalisht një sektor madhor në ekonomi, ka qenë relativisht në fjetje derisa procesi i privatizimit është në proces e sipër. Si rezultat i kësaj, industria e përpunimit të metaleve në Kosovë është virtualisht e tëra e varur nga lënda e parë e importuar nga jashtë.

Banka Botërore ka identifikuar burimet e bollshme natyrore të Kosovës, veçanërisht ato në sektorin e energjisë, si burim kryesor i rritjes.⁸⁵ Kosova rangohet e pesta në botë për rezerva të linjtit, që përdoret si burim kryesor i prodhimit të energjisë në Kosovë. Deficiti i madh i energjisë në Evropën Juglindore ofron mundësi për Kosovën që të bëhet një furnizues energjie në rajonin e Ballkanit.⁸⁶ Ekziston një mundësi jetike për donatorët të asistojnë Institucionet e Kosovës në ringjalljen e këtyre industrive.

Deri në zgjidhjen e statusit të Trepçës, potenciali i minierave dhe të hyrat e saj shumë të kërkuara për zhvillimin e Kosovës mbeten të kufizuara. Një plan gjithëpërfshirës për ristrukturimin e Trepçës, i informuar me studime vlerësuese është i nevojshëm. Studimet e vlerësimit duhet të kryhen nga ekspertë ndërkombëtarisht të njohur dhe të pavarur dhe Trepça me asetet e veta të hapet për të përcaktuar kthimin optimal të investimit. Nëse asetet e Trepçës hapen, ato atëherë individualisht mund të themelohen si subjekte ligjore për të mundësuar investime dhe për mbrojtjen e tyre nga paditë e mundshme. Studimet e vlerësimit duhet të analizojnë rrugën optimale për investime dmth. Privatizim, partneritete publiko-private apo në pronësi publike.

Plani gjithëpërfshirës duhet të përfshijë një opsion për investime institucionale në këto asete të hapura. Edhe pse shumë NSH në Kosovë janë privatizuar, dobhtë e Trepçës që mbeten në pronësi publike duhet të hulumtohen tërësisht pasi që investorët e jashtëm duhet domosdoshmërisht të jenë në dijeni për kërkesat e aksionarëve të tyre më shumë sesa për prioritetet institucionale. Derisa NSH-të e stilit të vjetër kanë qenë ngushtë të kontrolluara nga institucionet, të paketuara me "party apparatchiks", jo efikase, dhe me mungesë transparence, disa prej ndërmarrjeve më të mëdha publike në botë sot tregtohen në shkëmbimin e bursës, kanë borde të drejtorëve dhe menaxherë të jashtëm.

Ekzistojnë disa shembuj të NSH-ve fitimprurëse, konkurruese në treg ndërkombëtar, profesionale siç është Petronas i Malajzisë (që rangohet e 12-ta më fitimprurësja si kompani në botë në vitin 2013 sipas revistës *Fortune*) dhe Pertamina e Indonezisë. Franca planifikon të investojë deri në 400 milion Euro në një kompani shtetërore minerare e cila do të ndërmarrë aktivitete hulumtimi brenda në Francë si dhe në tërë globin, përfshirë ish kolonitë në Afrikë dhe Amerikë Jugore.⁸⁷

⁸⁵ Po aty.

⁸⁶ Departamenti i Shtetit i SHBA-së, *Bërja Biznes në Kosovë: 2012 Udhëzuesi Komercial i Vendit për Kompanitë e SHBA-ve*.

⁸⁷ <http://www.mining.com/france-sets-up-national-mining-company-84462/>, nxjerrë më 25 qershor 2014.

Derisa synimi i një kompanie në pronësi shtetërore do të ishte për të ruajtur sovranitetin mbi asetet strategjike, subjekti mbanë fleksibilitet në atë se si të vendos për të funksionuar, p.sh. dhënia e koncesioneve dhe të pasurit fuqi mbikëqyrëse mbi koncesionarët; të themelojë ndërmarrje të përbashkëta, ndarjen e fitimit si dhe të kostos; apo të marrë pjesë përgjatë zinxhirit të vlerave. Pavarësisht nga modeli, kapaciteti prodhues duhet të caktohet nga ekspertët e pavarur. Marrëveshjet operuese duhet të theksojnë nivelet minimale të prodhimit. Kjo mbron nga operatorët e pandershëm apo jo efikas që të operojnë me ndërmarrjen shumë më ulët sesa kapaciteti i mundshëm.

Mund të ekzistojë hezitim në lidhje me ndërmarrjet publike, megjithatë hulumtimi tregon se kompanitë private mund të punojnë mirë në vendet me tregje të zhvilluara mirë të kapitalit, vendet pa ndonjë sektor të fuqishëm për investime private që në fakt mund të përfitojnë nga investimet institucionale, me kusht që të kenë plotësuar disa kushte.⁸⁸

Disa NSH kanë luajtur rol pozitiv në zhvillimin e industrisë, në reduktimin e varfërisë dhe në zhvillimin e infrastrukturës. Suksemi i këtyre kompanive është lidhur me identifikimin e hapur të objektivave ekstra-komerciale dhe me krijimin e mekanizmave transparent të kompensimit.⁸⁹ Për të lehtësuar zbulimin më të mirë nga NSH-të, ministritë që kanë të drejtë pronësie në NSH (apo një ministri në veçanti e themeluar për menaxhimin e NSH-ve) duhet të paraqesë kodet e qeverisjes dhe/apo udhëzimet për zbulim dhe të ofrojë iniciativa stimuluese për kompanitë që të bëjnë raportim më të mirë dhe cilësor për performancën financiare dhe jo-financiare. Për të fuqizuar edhe më tej transparencën e NSH-ve, Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik (OECD)⁹⁰ ka rekomanduar që të gjitha NSH-të t'i nënshtrohen legjislacionit të prokurimit dhe të publikojnë tenderët dhe ofertat për të gjitha transaksionet që kalojnë pragun e caktuar. Për adresimin e rreziqeve tjera për përvetësim dhe korrupsion në NSH, është e këshillueshme që organet audituese shtetërore të kenë kompetencat për kryerjen e auditimeve të NSH-ve dhe të publikojnë rezultatet në opinionin publik, apo së paku të raportojnë ato tek degët përkatëse të ekzekutivit.

Përderisa çështja e Trepçës mbetet e pa zgjidhur, ashtu do të mbetet edhe zhvillimi i Kosovës. leK e kanë bërë prioritet modernizimin dhe përmirësimin e sektorit të energjisë në Kosovë dhe ka kërkuar ndihmë nga partnerët e vet zhvillimor. Me ndihmën e Bankës Botërore, leK planifikojnë të rehabilitojë termocentralin Kosova B që ta vë atë në pajtueshmëri me Direktivat përkatëse të BE-së dhe të ndërtojë një termocentral të ri më efikas që funksionon me linjit në zëvendësim të termocentralit Kosova A. Ngjashëm, leK duhet ta bëjnë Trepçën prioritet dhe të bëjë kërkesa të ngjashme për financimin dhe mbështetjen teknike për Trepçën nga Banka Botërore dhe donatorë tjerë.

⁸⁸ <http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/02/22/what-capitalists-should-know-about-state-owned-enterprises/>, nxjerrë më 27 qershor 2014.

⁸⁹ OECD, *Ndërmarrjet Shtetërore në Lindjen e Mesme dhe në Afrikën e Veriut: Motorët e Zhvillimit të Konkurrencës?*, OECD Publikuar në vitin 2013.

⁹⁰ OECD, Po aty.

Gurët dekorativ

Rregulloret e Minierave dhe Mineraleve në Kosovë, administruar nga Komisioni i Pavarur për Miniera dhe Minerale i BE-së (KPM) dhe Ministria për Zhvillim Ekonomik rregullojnë çështjen e industrisë së gurëve dekorativ siç e bënë edhe për miniera dhe minerale. Sikurse me xehetarinë, kjo industri është e udhëhequr nga *Strategjia Minerare e Institucioneve të Kosovës 2012-2025* e institucioneve të Kosovës. Strategjia Minerare raporton se Gjeo-Baza e të Dhënave e Kosovës përmban mbi 116 lokacione për gurë dimensional dhe dekorativ mirëpo vë në dukje se janë të nevojshme akoma hulumtime tjera shtesë gjeologjike.

Si iniciativa nxitëse investimi, pagesat e taniemave për prodhimin e mineraleve janë mbajtur në nivel të ulët. Për shembull, tantiema - royalty për mermer është 3.2 % për metër kub të nxjerrë.⁹¹ Krahësuar me Afganistanin, një shtet tjetër i brishtë i cili po ashtu po mundohet të zhvillojë industrinë e vet të mermerit, tantiema royalty atje është reduktuar në 10% të vlerës bruto të shitjes.⁹²

Rezervat e mermerit, granitit etj. janë identifikuar në një raport të USAID-it, përfshirë mjaltin e verdhë të cilësisë së lartë onyx, mermerin e zi dhe mermerin brekie, i cili tradicionalisht është marrë nga Italia, mirëpo miniera të ngjashme në Itali janë shterur.⁹³ Raporti i USAID-it ka konkluduar se varieteti i ngjyrave dhe modelet në dispozicion brenda një afërsie të afërt me njëri tjetrin ofrojnë efektshmëri të kostos të mundësive të zhvillimit të këtyre gurthyesve. Kosova po ashtu është afër Evropës.

Fox Marble Holdings, një kompani e bashkë-themeluar nga një shtetas i Kosovës gjendet në listën e Tregut të Investimit Alternativ (AIM) në tregun e Shkëmbimit të Bursës së Londrës. Kompania ka gjashtë gurthyes me licencë dhe dy me marrëveshje operimi në Rahovec, Malishevë, Suhogërrll dhe Pejë. Kompania ka raportuar se gurëthyesit mbajnë vëllime të kombinuara të më shumë se 300 milion metër kub të cilësisë Premium të mermerit dhe gurëve dekorativ, vlerësuar në 16 miliard Euro.⁹⁴ Fox ka filluar ndërtimin e fjalës së fundit të objektit të përpunimit gjysmë-automatik dhe të shkëlqimit në Kosovë për rafinimin e mermerit të nxjerrë nga gurëthyesit në pllaka. Firma synon që veten ta caktojë si udhëheqës i industrisë për gurë dekorativ në Kosovë dhe në Evropën juglindore.

Përveç Fox, gurëthyesit tjerë fokusohen në operacione të shpërthim-minimit dhe thyerjes. Raporti i USAID-it (publikuar para investimit të Fox) ka gjetur këtë industri në formë shumë primitive të nxjerrjes së lëndës së parë dhe në aftësi të përpunimit në shkallë të vogël dhe të shitjes në Kosovë. Shumica e kompanive janë operatorë të vegjël të cilëve u mungojnë burimet financiare dhe ekspertiza teknike për të vazhduar me nxjerrjen e blloqeve të mermerit apo për të shtrirë më tej aftësitë e tyre përpunuese për prerjen dhe shkëlqimin e tyre. Për shembull Drini Company, e cila përdorë gurthyesin e Drinit për nxjerrjen e agregateve, e ka licencuar punishten e vet për Fox-in për nxjerrje mermeri për një pagesë tantieme prej 20 Euro për metër kub.⁹⁵ Çmimi i tregut i një metri kub mermeri ngjyrë hiri i përpunuar është vlerësuar në 2,100 Euro.⁹⁶

⁹¹ http://mzhe.rks-gov.net/repository/docs/Lista_e_Rentes_Minerare-Ang.pdf, nxjerrë më 16 korrik 2014.

⁹² <http://afghanenterprise.com/wp-content/uploads/2014/04/Marble-Sector-Action-Plan-4-14.pdf>, nxjerrë më 16 korrik 2014.

⁹³ USAID, *Gurët Dekorativ dhe Dimensional – Potenciali Zhvillimor në Kosovë KCBS*, 2005.

⁹⁴ <http://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-2197562/London-listed-Fox-Marble-operating-exclusively-Kosovo.html>, nxjerrë më 16 korrik 2014.

⁹⁵ <http://www.proactiveinvestors.com/companies/news/39591/fox-marble-rallies-on-new-quarry-deal-in-kosovo-39591.html>, nxjerrë më 16 korrik 2014.

⁹⁶ <http://www.proactiveinvestors.com/companies/news/39639/fox-marble-looking-to-build-brand-based-on-kosovos-stone-making-heritage-39639.html>, nxjerrë më 16 korrik 2014.

Kërkesa e tregut ndërkombëtar për produkte të gurëve dekorativ ofron një mundësi për përpunuesit lokal të prodhojnë këto produkte nga burimet vendore të gurëve dekorativ, e jo të importojnë pllaka në kosto shumë më të lartë. Disa përpunues lokal gjithashtu presin, shkëlqejnë dhe përfundojnë pllakat e importuara për furnizimin e produkteve përfundimtare në vende tjera.

Cilësia dhe sasia e depozitave të Kosovës tashmë kanë tërhequr investimet e huaja. **Hyrja e një kompanie të financuar mirë me lidhje ndërkombëtare mund ta shtyjë industrinë drejt njohjes ndërkombëtare në treg.** Industria kosovare e gurëve dekorativ ka potencialin të bëhet një grup konkurrues ndërkombëtar nëse kompanitë lokale avancohen. Pritet që kthimi i investimit dhe ndikimi në aspektin social do të ishte shumë më i lartë nëse pjesëmarrësit aktual lokal avancohen në vend se të dominohet industria nga investues të huaj. Çmimet në botë për blloqe janë shumë më të larta sesa agregatet e thërmuara. Është me rëndësi të ceket se vlera e shtuar tek pllakat e shkëlqyera është tejet e madhe. Prerja dhe shkëlqimi i pllakave, një bllok tetë metër kub mund të ketë vlerën prej 9,000 deri 24,000 euro, bazuar në një çmim të metrit katror ndërmjet 40 deri 100 euro.⁹⁷

Rekomandohet që një iniciativë grup të thirret për të vlerësuar nevojat e industrisë dhe për të kultivuar bashkëpunimin ndërmjet kompanive kështu që **mermeri me brend Kosove dhe gurë tjerë natyror të mund të pozicionohen dhe tregtohen ndërkombëtarisht.** Akterët kyç, përfshirë leK, ministritë/agjencitë, komunat, donatorët, ndërmarrësit, institutet e trajnimit, bankat, etj., duhet të koordinojnë përpjekjet e tyre dhe burimet për të mundësuar rritje dhe zgjerim të Grupit. Iniciativa e Grupit mund të prodhojë një plan veprimi për zhvillimin e Grupit të gurëve dekorativ në Kosovë.

REKOMANDIME:

1. Kryerja e studimeve të besueshme të fizibilitetit dhe hulumtimet gjeologjike për sasinë dhe cilësinë e burimeve të gurëve natyror për të ndihmuar në lehtësimin e investimeve vendore dhe për avancimin e sa më shumë prej gurthyesve që aktualisht janë të licencuar dhe kompanitë përpunuese që kanë mungesë të mjeteve financiare për të kryer të vetin.
2. Ofrimi i asistencës teknike për përmirësimin e kapacitetit të ekspertizës teknike lokale dmth. Për kompanitë gurthyes për konvertimin në ekstraktim me tel dhe me sharrë, në vend të shpërthimeve me mina, dhe për kompanitë e përpunimit (prerja, shkëlqim, përfundim). Siç ka thënë shefi ekzekutiv i Fox Marble, "Nxjerrja e mermerit është një biznes që kërkon biznes me teknikë të nivelit të ulët."⁹⁸ Donatorët mund të lehtësojnë sjelljen e ekspertëve italian për të ofruar asistencë teknike dhe trajnim.
3. Themelimi i një laboratorit testues për të certifikuar mermerin dhe gurët e Kosovës në pajtim me standardet ndërkombëtare.
4. Asistimi i kompanive për të siguruar financimin e nevojshëm për avancim p.sh. financim më afatgjatë dhe blerje me lizing të makinerisë, pajisjeve dhe automjeteve.
5. Asistimi i instituteve të trajnimit profesional për themelimin e kurseve për tregti mekanike dhe elektrike për riparim dhe mirëmbajtje të gurthyesit dhe pajisjeve të përpunimit.

Pylltaria

Tridhjetë e nëntë për qind e tokës në Kosovë është e pyllëzuar me disponueshmëri të lartë të drurit primar dhe vlera vjetore e produkteve të drurit vlerësohet të jetë ndërmjet 50 dhe 75 milion euro, që rezulton

⁹⁷ <http://www.thisismoney.co.uk>, Po aty.

⁹⁸ Ibid.

në kontribut ndërmjet 1.8 dhe 2.6% të BPV-së.⁹⁹ Vlerësuar me 8 deri 10% e popullatës varet nga pylltaria dhe industria e drurit. Megjithatë, prerjet e jashtëligjshme janë një problem dhe certifikimi i BE-së është një pengesë. Programi KPEP i USAID-it¹⁰⁰ ka konkluduar se *"Çështja e sigurimit se pyjet e Kosovës mirëmbahen dhe priten në mënyrë të qëndrueshme ka pak të ngjarë të zgjidhet së shpejti, për shkak të pamundësisë së Qeverisë së Kosovës të mbrojë pyjet e veta nga prerjet e jashtëligjshme."*

MBPZHR, Departamenti i Pylltarisë (DP), dhe Agjencia Pyjore e Kosovës (APK) kanë përpiluar *"Politikën dhe Strategjinë për Departamentin e Sektorit të Pylltarisë 2010-2020"* e cila përfshinë zhvillimin e sektorit të pylltarisë. Në takimin e vitit 2014, Rezervuari i Mendimeve i Sektorit të Pylltarisë në Kosovë¹⁰¹ ka raportuar se progresi i bërë në sektor është i kënaqshëm pasi që nga 27 aktivitete, 21 janë në vazhdim. Sfidat aktuale në implementim ndërlidhen me vonesat në përshtatjen e Ligjit të ri të Pyjeve, kapacitetet për implementim, konkurrenca ndër-institucionale për mandatet për menaxhimin e burimeve pyjore, mungesa e të dhënave dhe transferimi i kompetencave në procesin e decentralizimit. Shumica e përpjekjeve të bëra deri më tani kanë të bëjnë me zhvillimin e analizave paraprake, punët përgatitore dhe studime të ndryshme, planet e miratuara por jo të implementuara, udhëzimet, studimet e identifikimit dhe TeR-të për studime. Ka theksuar se **është urgjente që këto plane të shumta, studimet dhe analizat janë përkthyer në plane konkrete të implementimit.**

Qendra Rajonale për Mjedis për Evropën Qendrore dhe Lindore¹⁰² ka ofruar rekomandimet në vijim:

1. Rritja e buxhetit për MBPZHR-në, në veçanti për sektorin pyjor me qëllim të implementimit të Strategjisë së miratuar për Zhvillim të Pyjeve 2010-2020
2. Ndërtimi dhe mirëmbajtja e rrugëve pyjore për të siguruar qasje në pyje dhe menaxhim më të mirë
3. Përgatitja e planit special të veprimit në drejtim të reduktimit të shpejtë të prerjeve të jashtëligjshme
4. Sigurimi i bashkëpunimit më të mirë ndërmjet donatorëve
5. Rritja e investimeve në sektorin pyjor, të menaxhimit dhe zhvillimit të këtij sektori
6. Zhvillimi i projekteve tej-kufitare dhe rajonale për menaxhim të qëndrueshëm të pyjeve.

Më tej, përpunimi intensiv i kapitalit drusor çiftëzuar me koston e lartë të kapitalit në Kosovë ka ndaluar investimet në atë segment të zinxhirit të vlerës. Ka mungesë të aktiviteteve për përpunimin e drurit nga sharrat deri të prodhimi i produkteve të mesme drusore siç janë dërrasat e vogla, dërrasat e madhësisë së mesme, lustrimet e jashtme, etj. Disa mikro-firma vendore mund të prodhojnë disa prej këtyre produkteve të mesme të drurit në mobilieri.

Dokumenti i strategjisë së MBPZHR-së për pylltari ka raportuar se sektori i përpunimit të drurit është i fragmentuar dhe përdorë pajisje të vjetruara. Ka rekomanduar që të themelohen asociacione që përfaqësojnë interesat e akterëve të ndryshëm në këto grupe, siç janë pronarët e pyjeve private, ndërmarrësit dhe kompanitë e përfshira në operacione pyjore dhe në përpunim të drurit. Është me rëndësi të ceket se strategjia po ashtu përmban si në vijim *"për sigurimin e zbatimit të strategjive të zhvillimit, komuniteti i bizneseve private gjithmonë duhet të ftohet të marrë pjesë në zhvillimin e politikave duke përfshirë edhe përpilimin e dokumenteve përkatëse legjislative."*

⁹⁹ EKIS.

¹⁰⁰ USAID, *Vlerësimi Afatmesëm i Programit të Kosovës për Ndërmarrje Private (KPEP)* shtator 2011.

¹⁰¹ <http://kosovoforests.org/wp-content/uploads/2014/04/Highlights-from-Kosovo-Forest-Think-Tank-27.02.2014.pdf>, nxjerrë më 28 qershor 2014.

¹⁰² http://illegallogging.rec.org/publications/K_IL_Diagnostic_Audit_Final.pdf, nxjerrë më 27 qershor 2014.

Iniciativa e Grupit duhet të përfshijë akterët e lartpërmendur të njohur plus organizatat hulumtuese dhe "Rezervuarët e Mendimit".

Orenditë dhe produktet e drurit

Industria e orendive dhe produkteve të drurit në Kosovë aktualisht është e lidhur në nivel minimal me pyjet. Prodhuesit e orendive të drurit në Kosovë rrallë përdorin masën drusore nga pyjet e Kosovës, në veçanti pasi që orenditë solide të drurit mbeten shumë shtrenjtë dhe për këtë arsye duhet të jetë një fund shumë i lartë. Këto produkte të specializuara të udhëhequra me dizajn vazhdojnë të blihen në tregun vendor të prodhimit dhe ka kërkesë minimale në Kosovë.

Shumica e orendive dhe produkteve tjera të drurit që prodhohen në Kosovë janë të punuara nga lënda e parë e importuar. Në vitin 2013 importi i inputeve që ndërlidhen me drurin p.sh. dërrasat e madhësisë së madhe, dërrasat e madhësisë së mesme, ngjyrat, etj. tejkalojnë 25 milion euro, derisa eksporti i produkteve të drurit (kryesisht për kuzhinë dhe orendi) ishte rreth 1.9 milion euro. Programi i USAID-it KPEP ka raportuar se produktet e drurit, kryesisht orenditë, kanë arritur tërheqje në tregjet rajonale, dhe në nivel modest, në BE (mirëpo ato mbeten të pa-vërtetuara për momentin). Eksporti i dyerve dhe dritareve të drurit ka qenë pak diçka mbi 380 mijë euro në vitin 2013. Duke bërë një krahasim, eksporti i dyerve, dritareve dhe kornizave të ndërtuara nga plastika tejkalojnë shumën prej 3.8 milion euro në vitin 2013 dhe kanë gëzuar përafërsisht 77% rritje në katër vitet e fundit (CAGR 2010-2013).

Ky grup në paraqitje e sipër ka vendosur tashmë disa lidhje. Asociacioni i Përpunuesve të Drurit ka shtatë udhëheqës industrie dhe një akademi. Asociacioni ka themeluar programe për trajnimin e bizneseve dhe të përpunimit të drurit. Është me rëndësi të ceket se Asociacioni ka themeluar programe të Pylltarisë dhe Produkteve të Drurit në Universitetin e Prishtinës ku ekzekutivët e industrisë japin mësim. Që ky grup të vazhdojë të paraqitet, njëri prej kufizimeve të tij kryesore është qasja në kapital, e cila duhet të tejkalohet.¹⁰³

Rekomandohet që të thirret një iniciativë për grup ku do të përfshiheshin akterët kryesor, dmth. Kompanitë, agjencitë institucionale, akademja, institucionet e hulumtimit, bankat, donatorët, etj. Iniciativa e Grupit mund të themelojë një **Këshill për Promovimin e Orendive në Kosovë** për t'u fokusuar në veçanti në promovimin e sektorit të orendive.

Turizmi

Udhëtimi dhe Turizmi është njëri nga sektorët udhëheqës të krijimit të vendeve të punës në botë.¹⁰⁴ Industria ka shpërndarë lidhjet gjerësisht sa u përket lidhjeve industriale dhe më pak është e koncentruar gjeografikisht sesa industritë tjera.

Disa donatorë kanë nisur veprimtari në promovimin e turizmit në zonat siç janë Prizreni dhe Rahoveci me Luginën e Rugëve të Verës. Monumentet Mesjetare në Kosovë janë vende të trashëgimisë kulturore botërore të cilat janë veçuar si atraksione tenda në Kosovë kur *New York Times* përfshiu Kosovën (në numër 36) në listën e vet prej "41 Vendeve ku të shkohet në vitin 2011."¹⁰⁵ Ndërmarrësit lokal dhe organizatat e shoqërisë civile kanë organizuar disa ngjarje kulturore dhe sportive siç janë Dokufest, Anibar dhe Tour de Kosovo të cilat tërheqin turistët lokal dhe të huaj. Bollëku i Grupeve lokale të restoranteve/kafeneve

¹⁰³ Intervistë me Asociacionin e Përpunuesve të Drurit në Kosovë.

¹⁰⁴ Forumi Ekonomik Botëror, Raporti i Konkurrencës në Udhëtim dhe Turizëm 2013, http://www3.eeforum.org/docs/TTTCR/2013/TTTCR_Chapter1.5_2013.pdf, nxjerrë më 27 maj 2014

¹⁰⁵ http://www.nytimes.com/2011/01/09/travel/09where-to-go.html?pagewanted=all&_r=0, nxjerrë më 27 maj 2014.

krahas atraksioneve të mëdha natyrore dhe historike të Kosovës së bashku krijojnë një bazë të fortë për turizëm. Megjithatë këto iniciativa individuale nuk kanë rritur numrin e përgjithshëm të turistëve.

Përpjekjet për promovimin e turizmit duhet të fillojnë nga fushata kundër hedhjes së mbeturinave (hedhja e mbeturinave në toka publike dhe në afërsi të rrugëve është shumë e përhapur) dhe fushatat e pas-trimit të përgjithshëm të mjedisit të organizohen. Mungesa e një mjedisi mundësues gjithashtu pengon zhvillimin në këtë grup potencial. Derisa ngjarjet kulturore e sportive mund të tërheqin turma të mëdha turistësh gjat periudhave të atyre ngjarjeve, nevojitet një strategji më gjithëpërfshirëse për të mbështetur turizmin gjatë tërë vitit ashtu që destinacionet dhe objektet e qëndrimit të mund të gëzojnë të hyra më të qëndrueshme dhe jo t'u nënshtrohen bizneseve festë ose krizë.

Aktualisht Divizioni i Turizmit të MTI-së është përgjegjës për sektorin e turizmit. Një ligj i ri për turizëm ka hyrë në fuqi në vitin 2013 me pikëpamje të zhvillimit të industrisë së turizmit si dhe parasheh themelimin e Këshillit të Turizmit të Kosovës. Ligji i ri synonte ofrimin e stimulimeve p.sh. heqjen e kërkesës për licenca apo leje të caktuara.¹⁰⁶ Një ndryshim kryesor ka qenë heqja e licencave dhe kategorizimi i detyrueshëm i akomodimeve në pajtim me standardet ndërkombëtare në një sistem vullnetar. Nuk është për t'u habitur se shumë biznese kanë kërkuar ri-vendosjen e kërkesave të detyrueshme pasi që një sistem vullnetar largohet nga standardet dhe konkurrenca e drejtë. Standardet dhe zbatimi janë në veçanti të rëndësishme në turizëm ku klientët e huaj duhet të jenë në gjendje të mbështeten në institucionet lokale dhe qendrore për t'u ofruar atyre mbrojtjen e konsumatorit.

Siç është identifikuar në *Profilin e Sektorit të Turizmit* të UNDP-së, një sfidë është mungesa e të dhënave të besueshme zyrtare për industrinë. Derisa Agjencia e Statistikave e Kosovës mbledh dhe ofron të dhëna për vizitorët rezident dhe jo-rezident, nuk ka ndonjë dallim ndërmjet vizitorëve të biznesit dhe vizitorëve të kohës së lirë (turistëve). Prania dhe lëvizja e punëtorëve të huaj, e që është mjaft e lartë në Kosovë, shtrembëron pamjen e saktë të ardhjes së turistëve të huaj. Për shembull, vizitorët jo rezident në Lipjan janë rritur në numër nga 3,000 në më shumë se 10,000¹⁰⁷, duke e vendosur komunën si e dyta për nga destinacionet e vizitorëve pas Prishtinës, dhe duket sikur kjo është për shkak të pranisë së OSBE-së në atë hapësirë. Një burim tjetër i mundshëm i mbledhjes së të dhënave është Ministria e Imigrimit për të siguruar se të gjitha ardhjet plotësojnë një formë e cila tregon arsyen e tyre për ardhje si dhe informacione tjera. Një burim tjetër i rëndësishëm i informacioneve është anketimi i klientëve që mund të bëhet nga biznese të ndryshme.

Derisa ekzistojnë disa asociacione të turizmit, duket se vetëm Asociacioni i Turizmit Alternativ në Kosovë (ATAK) është asociacion i bizneseve që përfshinë 146 anëtarë, kryesisht hotele, agjenci udhëtimi, operatorë udhëtimesh, kompani transporti dhe institucione tjera, dhe koordinon Këshillin e Hoteleve të Kosovës. Një nga objektivat e theksuara të tij është "luftimi i ndjeshmërisë nga investimet e drejtpërdrejta të huaja në sektorin e turizmit." Derisa është e kuptueshme që një sektor i degëzuar i turizmit në të cilin shumica e bizneseve janë të huaja dhe punëtorët lokal paguhen pak nuk është e dëshirueshme, ka modele të biznesit ku FDI mund të luajë një rol të rëndësishëm për të ndihmuar zhvillimin dhe formimin e turizmit. Shumë hotele dhe pushimore në destinacionet kryesore të turizmit janë pronë lokale mirëpo menaxhohen nga zinxhirë ndërkombëtar të cilët kanë shumë përvojë në menaxhimin e hoteleve, në marketing dhe tërheqjen e turistëve. Për shembull Nusa Dua në Bali një herë ka qenë një hapësirë jo pjellore e plazhit e cila ishte zhvilluar në resorte prestigjioze dhe një destinacion i përshtatshëm kur qeveria e Indonezisë planifikoi të krijojë një grup të specializuar turizmi me një planifikim hapësinor të shkëlqyeshëm dhe me sisteme

¹⁰⁶ UNDP, *Profilin e Sektorit të Turizmit*, mars 2014.

¹⁰⁷ Agjencia e Statistikave e Kosovës, *Statistikat e Hoteleve*, 2013, at http://esk.rks-gov.net/publikimet/cat_view/81-hoteleria.

menaxhimi. Është me rëndësi të ceket se zinxhirët ndërkombëtar do të sjellin standarde ndërkombëtare për industrinë lokale.

Rekomandohet që të thirret një iniciativë Grupi e cila përfshinë të gjithë akterët kryesor dmth. kompanitë, agjencitë institucionale, komunitat, institucionet financuese, donatorët, institutet arsimore dhe trajnuese, shoqërinë civile, etj. Iniciativa e Grupit mund të bashkëpunojë ngushtë me Këshillin e Turizmit kur formohet. Iniciativa e Grupit mund të luajë një rol koordinues për projektet donatore dhe mund të rekomandojë iniciativë të reja. Për shembull, Kosova mund të përfitojë nga fushatat e marketingut që udhëhiqen nga linjat ajrore ndërkombëtare siç janë Austrian apo Turkish airline. Si pikënisje, IK mund të kryejë një studim më të hollësishëm të potencialit të Kosovës si destinacion turizmi dhe pozicionimin e tij konkurrues. Islanda ka pasur sukses në një periudhë shumë të shkurtër kohore për ta kthyer kombin që gati ishte i panjohur në një vend të famshëm si destinacion për turizëm të freskët. Kosova ka shumë për të ofruar mirëpo paketimi i koordinuar dhe promovimi janë kritike.

Teknologjia e informacionit dhe e komunikimit

Për të arritur konkurrencën, një vend duhet të mbajë nivelin e lartë të produktivitetit në bazë të përdorimit efektiv të burimeve njerëzore, kapitalit dhe aseteve fizike. Teknologjitë e informacionit dhe komunikimit janë një mjet i fuqishëm për avancimin e konkurrencës në industri dhe në shoqëri si e tërë. **Teknologjia e informacionit dhe komunikimit (TIK), përdorimi i saj dhe zhvillimi nga sektori qeveritar, sektori privat dhe nga qytetarët janë parakusht me rëndësi për mbajtjen e nivelit të lartë të mundësisë për konkurrencë.** Sektori i TIK-ut ofron potencial të madh për punësimin e rinisë; prandaj vendet me papunësi shumë të lartë tek rinia kërkojnë mënyra për promovimin e sektorit të tyre të TIK-ut.

Performanca konkurruese e Kosovës në sektorin global të TIK-ut është vështirë të matet për shkak të mungesës së informacioneve sistematike në sektor. Projekti i USAID-it, KPEP për mbështetjen e TIK-ut ka përfshirë promovimin e qendrave të thirrjes dhe ofrimin e shërbimeve në procesin e bizneseve që synojnë BE-në. Asociacioni i Kosovës për Teknologjinë e Informacionit dhe Komunikimit (AKTIK) ka publikuar një studim, *Analiza e Tregut të TIK-ut në Kosovë* në nëntor 2013. Hulumtimi i tyre pa paraqitur një rritje të vogël të këtij sektori në periudhën 2010-2013, me parashikime të përafërta nga kompanitë ku reflektohen shpenzimet e reduktuara nga institucionet, mungesa e investimeve në telekomunikacion dhe rënia e fuqisë blerëse e blerësve me pakicë në Kosovë. Bizneset lokale të TIK-ut kryesisht kanë qenë të përfshira në ofrimin e shërbimeve të internetit, zhvillimin/programimin e softuerëve, mirëmbajtje dhe riparim, shitje, trajnim/certifikim dhe zhvillim të uebfaqeve. Vetëm 2% e kompanive kanë pritur rritje të qëndrueshme nga zhvillimi i aplikacioneve mobile, bankimi online dhe shërbimet e-commerce, derisa 5% kanë pritur mundësi për tu rritur me ofrimin e shërbimeve të bizneseve në procese (BPO). Rreth 13% e ndërmarrjeve kanë raportuar të kenë klientë në Ballkan (4%), në Evropë dhe gjetkë (9%).

Përdoruesit potencial të TIK-ut në Kosovë p.sh. institucionet dhe bizneset private janë të padenja dhe mundësi aktuale të paprekura për rritje. Institucionet kanë qenë klienti kryesor që konsumon rreth 2/3 e prodhimit të përgjithshëm të TIK-ut me investime të mëdha në këtë fushë.¹⁰⁸

Përmes një storie suksesi lokale, 3CIS u ngrit nga një i kthyer me përvojë, në një industri globale tejet konkurruese në botë. 3CIS identifikoi mungesën e aftësive tek të diplomuarit e universiteteve lokale për "të punuar në treg".¹⁰⁹ Disa studime të financuara nga donatorët kanë identifikuar dobësi serioze në arsimimin e studentëve duke çuar kështu në mungesë të të diplomuarve cilësor nga universitetet, edhe pse

¹⁰⁸ Zhvillimi Ekonomik i Kosovës përmes Cilësisë dhe Rrjetizimit, *Analiza e Industrisë së TIK-ut në Kosovë*, nëntor 2011.

¹⁰⁹ UNDP, Profili i Sektorit të TIK-ut – Ofrimi i Shërbimeve të Biznesit dhe Qendrave për Mbështetje të Klientëve, mars 2014.

ka në dispozicion një numër të vogël të profesionistëve të arsimuar mirë të cilët kanë diplomuar jashtë vendit.

Derisa 3CIS është një tregim lokal suksesi, marrëdhëniet e shtrira të themeluesit që u zhvilluan nga vitet e kaluara me punë në SHBA duket të jenë burimi i kontratave të tyre me bazë në SHBA e jo të lindura në mënyrë natyrale si grup lokal. Pa këto lidhje dhe marrëdhënie (dhe vitet e ekspertizës së krijuar në SHBA) suksesi i 3CIS do të ishte i vështirë për një kompani tjetër lokale të TI-së të përsëritej.

Në vitin 2012, Ministria e Punëve të Jashtme e Norvegjisë ka qenë në proces të financimit të një inkubatori "Qendra e Inovacionit në Kosovë" në Prishtinë për të mbështetur ndërmarrësinë, inovacionin dhe zhvillimin e biznesit fokusuar në teknologjinë e informacionit dhe komunikimit (TIK) dhe në vitin 2013 u hap në Gjakovë. Fondacioni Bashkëpunëtorët e Zhvillimit të Menaxhmentit (MDA) gjithashtu mbështetë një inkubator, për Startimin e Bizneseve, një rrjet i investimit në biznese, etj.

Disa raporte siç është i përmenduri më lart *Analiza e Tregut e STIKK, Profili i TIK-ut në vend për Kosovën nga USAID (2013), Analiza e Industrisë së TIK-ut në Kosovë* e financuar nga BE-ja, *Profili i Sektorit të TI-së nga UNDP (2014)*, etj, ofrojnë të gjeturat e tyre dhe rekomandimet. Siç u konkludua nga raporti i BE-së, disa strategji të mira janë miratuar për zhvillimin e TIK-ut mirëpo jo të gjitha strategjitë mbështeten me plane zbatimi, buxhet dhe mekanizma të fuqishëm implementimi. Këta faktorë kanë çuar në mungesë të fokusit dhe vështirësive në implementimin e strategjive.

REKOMANDIME:

Thirrja e një Iniciative Grupi për kompanitë e TIK-ut, udhëheqësit nga IK-të tjera (përdoruesit/klientët e mundshëm të TIK-ut nga Grupe tjera p.sh. turizmi, shëndetësia, transporti, etj.), agjencitë institucionale përfshirë Zyrën e Kryeministrit, donatorët, institucionet arsimore dhe të trajnimit, etj. IK e TIK-ut gjithashtu mund të shërbejë si organ koordinues/qeverisës për zhvillimin e TIK-ut në Kosovë që ka për detyrë caktimin e prioritetëve të strategjive dhe planet e veprimit për implementim, etj.

Ka disa çështje kritike të cilat mund të caktohen si prioritet nga IK-ja dhe mund të ndihmojnë në implementimin e zgjidhjeve.

1. Mos-përputhja e aftësive – IK-ja mund të ndihmojë në zhvillimin e kurrikulave, programet e praktikës, bursat, të koordinojë programet ndërmjet institucioneve të arsimit dhe trajnimit, etj.
 - a. IK mund të përcaktojë planin optimal për zhvillimin e sistemit të trajnimit bazuar në fuqinë punëtore të Grupit.
 - b. IK mund të lehtësojë lidhjen e kompanive private me institucione arsimore dhe hulumtuese për përmirësimin e kompetencave të inovacionit përmes transferimit të teknologjisë, absorbimit të teknologjisë dhe inovacionit.
 - c. IK (në veçanti pjesëmarrësit donatorë) mund të lehtësojnë donacionet e pajisjeve nga kompanitë globale të TIK-ut për institucionet arsimore dhe të trajnimit
 - d. Aty ku ka mundësi, të aplikohen standardet ndërkombëtare
2. Prokurimi publik, në nivel qendror dhe komunal, mund të japë kontribut të madh në grup
 - a. Institucionet duhet të investojnë më shumë në e-shërbimet
 - b. Agjencitë dhënëse duhet të lehtësojnë partneritetet lokale me kompanitë e huaja nëse ato dëshirojnë të marrin kontrata institucionale
 - c. Procesi i prokurimit duhet të jetë transparent me mundësi për protestë dhe rishikim

3. Formulimi i politikave fiskale dhe të tatimit jo vetëm që do ta përshtatë Kosovën me rajonin, mirëpo edhe e rritë tërheqjen për Investime Direkte të Jashtme
 - a. Stimulimi i investimeve të sektorit privat në TIK përmes mënyrave stimuluese, siç janë grantet për ndërmjetësim, lirimi nga taksat për marrjen e teknologjisë së bashku me mekanizmat për integrimin e rrjeteve ndërkombëtare të prodhimit.
 - b. Mundësimi i liritimit nga tatimi për startuesit e biznesit, qofshin ata vendor apo ndërkombëtar. IK-ja mund të vlerësojë meritat e fokusimit në TI, dmth. Softuerë dhe harduerë kompjuterik për biznese, dhe përjashtimi i shitjeve me pakicë, riparimet, telekomunikimin, mediat etj.
4. Tërheqja e Investimeve Direkte të Huaja në Sektorin e TIK-ut në "Drivers:" Ndërtimi i një industrie TIK-u nga fëmijëria e hershme nuk është një veprim i lehtë në veçanti duke pasur parasysh përparësitë e kostos që posedon India dhe ekspertiza dhe inovacioni i Luginës së Silikonit si dhe lojtarë tjerë dominues. Një hap i madh nga lakorja e përvojës mund të arrihet përmes futjes së disa kompanive ndërkombëtare të TIK-ut qofshin ato ofrues shërbimesh (qendra të thirrjes, hostim në formën e resë, etj.) apo shtëpi prodhuese. Ofruesit e shërbimeve do të kërkojnë popullatë që mund të trajnohet, që flasin shumë gjuhë, shtëpitë e prodhimit do të kërkojnë të njëjtën plus mbrojtjen e pronës intelektuale

Ushqimi dhe pijet e përpunuara¹¹⁰

Eksporti i ushqimeve të përpunuara është rritur mjaft shumë deri në 39% CAGR gjatë katër viteve të fundit. Kjo rritje është shtyer nga pijet jo-alkoolike. Pijet jo-alkoolike eksportohen mjaft shumë duke arritur në më shumë se 7 milion Euro në vitin 2013 mbështetur me rritje 39% CAGR (2010-2013). Një eksportues udhëheqës është Fluidi Co. i cili është prodhues i licencuar dhe eksportues i RC Cola pije freskuese me të drejta për katër vende në rajon, dhe Jaffa Champions si pije me bazë pemësh. Kompania po ashtu tregton çajin e ftohtë të licencuar dhe pijet si brende të vetat energjike.

Eksporti i çokollatës tejkaloi shifrën prej 1.7 milion Euro në vitin 2013, edhe pse rritja duket të ketë rënë në -0.6% CAGR 2010-2013. Prodhuesi udhëheqës i çokollatës në vend është Kamila Chocolate, një investues i huaj që synon eksportin në tregun e BE-së. Një eksport tjetër i rëndësishëm është ai i kafes së pjekur që ka përjetuar një rritje prej 36% CAGR, duke kapur kështu 900 mijë euro në vitin 2013.

Derisa eksportuesit më të mëdhenj janë duke mbjellë një grup të mundshëm të Ushqimeve dhe Pijeve të Përpunuara, mbetet të shihet se sa mirë do të krijohen lidhjet nga këta ndërmarrës pasi që inputet e tyre kryesisht importohen. Natyrisht ata mund të inkurajohen nëse kanë burimet në nivel lokal. Produkte të reja mund të zhvillohen të cilat inkorporojnë më shumë inpute vendore. Këto firma mund të ofrojnë dobi të gjithanshme nga metodat e tyre të përpunimit të ushqimit dhe standardet ndërkombëtare të sigurisë së ushqimit. Kompanitë udhëheqëse eksportuese janë duke prodhuar dhe duke bërë marketing të produkteve të cilat përfshijnë një gamë më të gjerë konsumatorësh sesa vetëm shijet lokale.

Një pjesë e vogël e Grupit në paraqitje e sipër që është tejet e varur nga prodhuesit bujqësor është fokusuar në importin e zëvendësuesve me disa që eksportojnë në rajonin e afërt të cilët ndajnë shije të ngjashme. Kompanitë siç janë Ask Foods dhe Abi&Elif janë mirë të fuqizuara në Grupin e agro-biznesit,

¹¹⁰ Përpunimi i ushqimit u referohet teknikave dhe metodave që përdoren për transformimin e lëndës së parë përbërëse (dmth. Produktet bujqësore) në ushqim për konsum. Transformimi përfshinë aktivitetet siç janë paketimi, ruajtja, rritja e ushqyerjes, shtimi i erëzave, heqja e elementeve toksike, marketingu dhe shpërndarja. Disa nën-sektorë të mëdhenj piquen dhe pakëtohen si ushqime, bonbone dhe çokollata, produkte mishi dhe bulmeti, bulmet, qumësht dhe deserte të ngrira të përpunuara, ambalazhe letre, produkte ushqimore, makineri dhe specialitete ushqimesh si dhe përbërës.

duke siguruar kështu burimet nga prodhuesit dhe kultivuesit vendor që prodhojnë ajvar, xhem, ruajtës të pemëve, lakra turshi, etj.

Një iniciativë Grupi e cila përfshinë eksportuesit e mëdhenj me kompanitë më të vogla mund të përfitojnë nga sistemi i plotë i vlerave duke lehtësuar mundësitë e bërjes së tregut. Përpunuesit e vegjël të ushqimit mund të mësojnë nga praktikatat më të mira që shkëmbehen nga përpunuesit e mëdhenj përmes një njësie për promovimin e industrisë. IK mund të lehtësojë bashkëpunimin ndërmjet përpunuesve të mëdhenj dhe të vegjël për të fuqizuar rrjetet e shpërndarjes dhe biznesin. Prodhuesit me kthim të lartë investimi duhet të jenë në fokus. Siç është cekur në studimin e rastit të agrobiznesit - pemët e buta, është me rëndësi që prodhuesit e Kosovës, grumbulluesit, përpunuesit dhe tregtarët/shitësit me pakicë të vlerësojnë përzierjen më të mirë të produkteve gjysmë të përfunduara dhe të përfunduara (të freskëta, të ngrira, xhemët, të thara) për të optimizuar tokën e kufizuar bujqësore të Kosovës. Rreziku ekziston që tregtarët e huaj mund të provojnë dhe të vendosin prodhuesit bujqësor të Kosovës (e cila gjithashtu pastaj ka ndikim edhe tek përpunuesit) si produkte me vlerë të ulët.

Tekstili dhe rrobat

Tekstili dhe rrobat kanë qenë në vendin e dytë për nga madhësia si sektor industrial në Kosovë, pas xehetarisë, me 15 NSH, ku shitjet tejkalonin 35 milion euro dhe me punësim prej më shumë se 1,000 persona. Sot ekzistojnë përafërsisht 451 kompani private, prej të cilave 90% janë prodhues të produkteve përfundimtare,¹¹¹ edhe pse të dhënat nga ATK-ja tregojnë se vetëm 164 firma janë të angazhuara në prodhimin e tekstileve dhe rrobave të veshjes.¹¹² Shumica e kompanive janë mikro, dmth. Me më pak se 10 punëtorë. Dy kompanitë më të mëdha janë përgjegjëse për 40% të punësimit.

Dy eksportet udhëheqëse janë fijet fibrike sintetike dhe xhinset. Eksporti i fijeve fibrike sintetike për vitin 2013 kaluan 7.5 milion euro, derisa eksporti për xhinse në vitin 2013 ishte 1.3 milion euro.

Investuesit e huaj kanë marrë dy firma të mëdha të privatizuara në këtë sektor, Remateks dhe Kosovatex (më parë prodhues të fjes së pambukut). Derisa të dy këto firma po shtrijnë bazat për një grup të mundshëm tekstili, mbetet të shihet se sa mirë lidhjet do të formohen nga këta investues të huaj.

Kosovatex prodhon xhinse për brende të mirënjohura evropiane sipas specifikimeve të tyre dhe me përdorim të materialeve të përzgjedhura nga këta klientë. Kompania punëson rreth 300 punëtorë dhe në vitin 2013 ka eksportuar 300,000 palë xhinse në vendet e BE-së. Investuesit me bazë në Dubai, Ecolog International, kanë ndërtuar një objekt për prodhim denimi mirëpo inputet tjera importohen sepse ato nuk gjenden në dispozicion në vend apo nuk i përmbushin standardet e cilësisë. Kufizimi më serioz me të cilin përballlet kompania është mungesa e punëtorëve të kualifikuar dhe prandaj i është dashur të angazhojë staf të huaj të kualifikuar. Të gjithë vendorët e angazhuar në punë hyjnë në trajnim për punë për aftësi specifike prodhimi.

Remateks importon lëndën e vet të parë dhe eksporton fijen e vet përthurje, me siguri tek firma e vet përthurje tek fabrikat në Turqi. Si një partner në projektin e UNDP-së për zinxhirin e vlerës së leshit të deles,¹¹³ Remateks është po ashtu një qendër mbledhjeje për leshin e deles i cili eksportohet në Turqi dhe Angli.

¹¹¹ <http://www.invest-ks.org/en/Textile-and-Leather>, nxjerrë më 28 qershor 2014.

¹¹² UNDP, Profili i Sektorit të Industrisë së Tekstilit, mars 2014.

¹¹³ <http://www.ks.undp.org/content/kosovo/en/home/presscenter/articles/2012/09/24/sheep-farming-employment-opportunity-for-the-poor/>, nxjerrë më 28 qershor 2014.

Përparësitë e Kosovës për lokacionin e vet në afërsi me qendrat e modës së Evropës dhe qasja në tregun e BE-së ndahen edhe me fqinjët e saj, shumica prej të cilëve kanë Grupe shumë më të avancuara. Asociacioni K-Tex i Kosovës është anëtar i Rrjetit të Tekstileve dhe Veshjeve të Evropës Juglindore (EJL), një grup prej gjashtë asociacionesh dhe Grupesh nga Shqipëria (CFA), Bosnja dhe Hercegovina (UTOK), Bullgaria (BAPIOT), Maqedonia (TTA) dhe Serbia (FACTS), për promovimin e industrisë rajonale të tekstilit dhe rrobave. UTOK ka 300 ndërmarrje anëtare që punësojnë 40,000 njerëz dhe eksporton përafërsisht 500 milion euro në vit. Ngjashëm TTA, asociacioni i Grupit të tekstilit në Maqedoni, ka raportuar eksporte vjetore që tejkalojnë shumën prej 500 milion dollarë amerikan në vit me punësimin e më shumë se 40,000 personave. FACTS, Grupi i industrisë së tekstilit dhe veshjeve në Serbi përfshinë 15 kompani dhe tri institucione akademike.

Projekti DEED mund të marrë detyrën të ndihmojë kërkimin e investimeve direkte të huaja për këtë grup nga kosovarët e vendosur mirë në diasporë në industrinë e modës.

Rekomandohet që një Iniciativë Grupi të thirret e cila do të përfshinte të gjithë akterët kryesor dmth. Kompanitë, agjencitë institucionale, bankat, donatorët, institutet arsimore dhe trajnuese, etj. IK mund të përcaktojë planin optimal për zhvillimin e sistemit të trajnimit të fuqisë punëtore në bazë Grupi dhe për të ndihmuar kompanitë në zhvillimin e nivelit të furnizuesve të kompanive të mëdha. Një program zhvillimi i fuqisë punëtore në bazë Grupi mund të trajnojë punëtorët për plotësimin e vendeve aktuale të punës në grup dhe të arrijnë aftësitë e nevojshme aktualisht për këto vende pune. Një qasje e udhëhequr nga kërkesa për trajnim mund të ndihmojë në pajisjen e punëtorëve që kërkojnë punësim në shumë firma në shumë pjesë të Grupit.

4) ANALIZA E KOSOVËS: PËRFUNDIM

Në përgjithësi, "diamanti" i Kosovës është ende në zhvillim e sipër pasi që ka shumë sfida në biznes dhe në mjedisin politik edhe pse kompanitë punojnë dhe përpiqen të jenë konkurruese jo vetëm në tregun vendor por edhe në rajon.

Ndërmarrësia në Kosovë

Ndërmarrësit dhe kompanitë janë duke u paraqitur nga kompanitë tregtare si të intervistuarit tanë me firma të suksesshme që janë zbuluar. Këta ndërmarrës janë të inkuadruar mirë në biznes, kanë përvojë në eksport në treg dhe mund të identifikojnë nevojat e tregut. Aktualisht shumica janë biznese familjare dhe me zgjerimin e tyre ka mundësi që të përballen me sfida menaxhimi. Disa familje edukojnë gjeneratat e tyre më të reja në vendet tej-oqeanike dhe sigurohen se ata trajnohen në industritë specifike, preferohet me firma udhëheqëse, derisa janë jashtë vendit. Kjo gjeneratë më e re kthehet për të punuar në biznesin familjar me aftësitë dhe përvojën për të konkurruar në nivel ndërkombëtar.

Lidhjet ndërmjet kompanive janë duke u rritur ngadalë, edhe pse privatisht disa ndërmarrës raportojnë për mungesë të caktuar të besimit ndërmjet konkurrentëve. Megjithatë asociacionet tregtare në disa industri janë duke u formuar, p.sh. Asociacioni i Veshmbathjeve, si kompanitë fillojnë të bashkëpunojnë për synime të përbashkëta p.sh. institucionet llojnë por mungesa e interesimit në industri tjera mbetet për shkak të mungesës së besimit.

Lidhjet ndërmjet kompanive dhe institucioneve ngadalë janë duke u krijuar siç tregohet nga suksesi i iniciativave siç është ajo në Qendrën e Mbështetjes së Biznesit në Suharekë. Megjithatë një shkoputje ndërmjet industrisë dhe institucioneve arsimore mbetet si mangësi për punëtorë të aftë.

Kosova ka një mundësi të qartë për zhvendosje më të shpejtë në drejtim të rritjes së sektorit private me qasjen e saj në tregun e BE-së dhe në vendet e Marrëveshjes së Qasjes në Tregti të Lirë në Evropën Qendrore (CEFTA).

Zgjidhja e këtij potenciali është brenda mbërthimit të vet vendit, sepse shumica e pengesave aktuale janë të natyrës së politikave.¹¹⁴

Kosova ndoshta nuk është vend i madh me një popullsi të madhe, mirëpo sot, çdo vend i vogël mund të ketë qasje në tregun botëror, mund të gjejë mundësinë e vet dhe të fusë veten në qendrën globale të prodhimit, veçanërisht si prodhues OEM. Për shembull si prodhues OEM, dy fshatrat kineze dikur të vogla dhe në distancë, Qiaotu dhe Yiwu, janë bërë shtëpi të fuqishme ndërkombëtare, pasi që prodhojnë më shumë se dy të tretat e butonave/kopseve dhe zinxhirëve të botës.¹¹⁵

¹¹⁴ Banka Botërore, Njësia për Reduktimin e Varfërisë dhe Menaxhimin Ekonomik, *Potenciali Hapës në Rritje në Kosovë: Strategjitë, Politikat, Veprimet; Një Memorandum Ekonomik i Vendi*, prill 2010.

¹¹⁵ Monga, C., "Parqet Industriale të Bazuar në Grupe", Dokument i Hulumtimit të Politikave nga Banka Botërore 5900, dhjetor 2011.

5) REKOMANDIME

Kosova ka bërë hapa të mëdhenj në shumë fusha, mirëpo ndërmarrësit thonë se më shumë duhet të bëhet për të zgjeruar rritjen edhe më shumë dhe për krijimin e vendeve të punës. Ekzistojnë disa studime me rekomandime për zhvillimin e sektorit privat dhe intervenimet janë duke u implementuar nga shumë organizata donatore që do të ndikonin në zhvillimin e Grupeve. Shumica e këtyre studimeve pajtohen për prioritetet më të larta të nevojshme për zhvillimin ekonomik të Kosovës dhe lista në vijim e prioriteteve është nxjerrë nga ECIKS:¹¹⁶

- 1) Fuqizimi i sundimit të ligjit
- 2) Fuqizimi i qeverisjes ekonomike
- 3) Përmirësimi i arsimit
- 4) Përmirësimi i infrastrukturës
- 5) Shfrytëzimi i burimeve natyrore
- 6) Zhvillimi i sektorit privat dhe NMV-ve
- 7) Tërheqja e investimeve të huaja direkte
- 8) Integrimi në BE dhe bashkëpunimi rajonal

Në vijim janë rekomandimet në bazë të këtij studimi me shpresën se iniciativat, qofshin ato të udhëhequra nga institucionet, donatorët, sektori privat etj. mund të koordinohen në drejtim të objektivave të përbashkëta. Derisa individualisht qëllimet janë shumë të mira, numri i madh i iniciativave të ndryshme, programet donatore bartin mundësi për konflikt dhe tepri. Kërkohej administrim agresiv për optimizmin e këtyre iniciativave. Agjencitë implementuese apo ministrinë relevante kanë pasur ndikim me iniciativat që mund të asistohen nga Iniciativat e Grupeve relevante për sigurimin e koordinimit dhe optimizimit të iniciativave apo programeve të ndryshme. Në vijim janë çështjet më kritike që ndikojnë në zhvillimin e Grupit, në veçanti ato Grupe që po shfaqen përkundër kufizimeve të paraqitura më lart. Pritet që rekomandime më specifike të dalin nga iniciativat e Grupeve që janë duke u rekomanduar.

1) Thirrja e Iniciativave të Grupeve:

Vetëm iniciativat e Grupeve që udhëhiqen nga sektori privat dhe të mbështetura mund të jenë mjaftueshëm specifike dhe të qëndrueshme në aktivitetet e tyre për të arritur përmirësimet e vërteta në performancën e Grupit. Udhëheqja nga një individ i përkushtuar është e nevojshme për të mbajtur momentumin dhe integrimin e përmbajtjes individuale në një proces të përbashkët avancimi p.sh. Shefi Ekzekutiv i Solid - fabrika e këpucëve është kryesues i Qendrës për Mbështetjen e Bizneseve në Suharekë. Qendra për Mbështetjen e Bizneseve në Suharekë fillimisht ishte mbështetur nga donatorët dhe tani financohet nga anëtarësia. Është me rëndësi të ceket se kjo përfshinë pjesëmarrjen aktive të zyrtarëve komunal.

Me organizimin e Grupeve përmes asociacioneve tregtare apo në forma tjera, agjencitë institucionale duhet të bëhen aktive si pjesëmarrës në dialog me pjesëmarrësit e Grupit për të kuptuar kufizimet lokale në produktivitet dhe identifikimin e zbrazëtive dhe dobësive në politikat publike.

Pjesëmarrësit e grupeve duhet të përfshijnë:

- Përfaqësim të gjerë të pjesëmarrësve të Grupit duke përfshirë prodhuesit e produktit përfundimtar, ofruesit e shërbimeve, shpërndarësit, etj.

¹¹⁶ Iniciativat Ekonomike për Kosovën, *Një Marrëveshje e Re për Kosovën, Krijimi i Rritjes së Qëndrueshme Ekonomike*, qershor 2013.

- Institucionet e ndërlidhura siç janë universitetet, ofruesit e trajnimeve, etj.
- Nivelet relevante të institucioneve (qendrore, komunale) që dëshirojnë të përmirësojnë programet rregulluese dhe qeveritare në bazë të inputeve nga Grupi
- Përfaqësim të të gjithë donatorëve.

Master plani industrial i Kosovës

Rekomandohen studime gjithëpërfshirëse dhe të hollësishme për grupet të cilat do të informonin në diskutimet e Iniciativës së grupit për politikën dhe veprimet specifike që duhet të ndërmerren në nivel qendror, komunal dhe nivel grupi. Disa grupe të mundshme siç është lëkura mund të kërkojnë analiza teknike nga ekspertët e industrisë, në veçanti në një ambient biznesor të infrastrukturës së parkut industrial për grupin e lëkurës. Këto studime gjithëpërfshirëse për grupet e identifikuar duhet të përdoren për të informuar përgatitjen e Master Planit Industrial të Kosovës i cili do të përfshinte master plane individuale të grupeve. Secili studim grupi duhet të përfshijë pjesëmarrjen e Iniciativës së vet grupit.

Master planet e Grupeve industriale

Rekomandohet që secila iniciativë Grupi të krijojë një master plan, i cili periodikisht duhet të rishikohet për të reflektuar situatat e reja dhe mundësitë e avancuara të politikave. Ka disa mënyra për të siguruar implementimin:

- Një matricë e planit të veprimit e cila specifikon veprimet dhe një mekanizëm *monitorues* në hollësi dhe paraprakisht;
- Një komitet i nivelit të lartë i grupit kryesuar nga një udhëheqës më i lartë i cili mbikëqyrë mbarëvajtjen dhe zgjidhë problemet; dhe në mënyrë efektive mobilizon "projektet" përmes asistencës së donatorëve, dhe buxhetit institucional dhe bashkëpunimit privat për implementimin e planeve të dizajnuara të veprimit.

Secila iniciativë e veçantë grupi kërkon organizatë ndërlidhëse kompetente e cila mund ta drejtojë veten përmes ministrive të ndryshme, donatorëve dhe akterëve kyç privat.

2) Organizimi i implementimit të Programeve Ekonomike Kombëtare Rreth Grupeve

Programet e zhvillimit ekonomik do të jenë më efektive dhe efikase nëse ato janë të strukturuar ashtu që të mund të implementohen duke përdorur modelin e Grupit. Secili grup ka nevojë të ndryshme që një program gjenerik mund ta humbasë adresën. Një qasje e implementimit e bazuar në grup do të udhëheqë përhapjen e dobive për shumë më shumë firma sesa programet që synojnë vetëm një firmë të vetme apo grup të vogël firmash. Një sistem i trajnimit të fuqisë punëtorë në bazë grupeve, për shembull do të trajtojë punëtorët për plotësimin e vendeve të punës në grup dhe plotësohen nevojat aktuale për aftësi në këto vende pune. Në një model zhvillimi të fuqisë punëtore në bazë grupi, punëtorët do të pajisen për të kërkuar punësim në firma të ndryshme në vend të programeve të trajnimit që subvencionojnë trajnimin në firma individuale.

Agjencitë e zhvillimit ekonomik në nivel kombëtar dhe komunal duhet të inkorporojnë grupet në strukturat e tyre organizative në vend se të organizohen vetëm rreth politikave gjeneruese dhe funksioneve të programit. Stafi duhet të marrë përsipër zhvillimin e ekspertizës në grupe të veçanta për të mundësuar shkëmbim më të thellë informacioni dhe të kuptuar më të mirë të nevojave dhe prioritetëve të kompanisë.

3) Stimulimet

Një dimension tjetër i politikës së grupit është *stimulimi* për të organizuar investimin e përbashkët nga pjesëmarrësit në grupe në asete të cilat janë të dobishme për të gjithë pjesëmarrësit e grupeve, siç janë qendrat universitare për hulumtime, kurrikulat e kolegjit, apo objektet/pajisjet e testimit.

4) Qasja në kapital

Barriera më kritike është qasja në, dhe kosto e lartë e kapitalit. Mungesa e qasjes në financa është përmendur mjaft shumë si një pengesë e madhe për rritje dhe konkurrencë. Kompanitë e vogla dhe të madhësisë së mesme kanë shumë nevojë për kapital për t'u zgjeruar, për të shtuar vendet e punës dhe për t'u rritur. Këto janë firma me një regjistrim mirëpo kosto e lartë e kapitalit pengon me të madhe aftësinë e tyre për t'u zgjeruar. Derisa shkallët e interesit në përgjithësi janë konsideruar si të larta dhe projektet në formë tipike përkojnë peng shumë më të lartë në vlerë sesa vet kredia, grantet e donatorëve për firma individuale gjithashtu mund të jenë çorientuese për treg. Intervistat kanë zbuluar se disa firma kanë vonuar investimet e nevojshme, madje edhe kur janë të afta për t'i bërë ato, me shpresën e tërheqjes së granteve nga donatorët. Grantet nga donatorët për kompanitë individuale gjithashtu mund të çorientojnë konkurrencën në atë industri të caktuar pasi që donatorët mund të "zgjedhin fituesit" pavëmendshëm.

"Strategjia e Zhvillimit të NVM-ve për Kosovën" e institucioneve të Kosovës ka Synimin Strategjik 2: Përmirësimin e Qasjes në Financa për NVM. Raporti njih se ka pak stimulim për bankat që të japin hua për NVM-të dhe rekomandohen masa për përmirësimin e qasjes së NVM-ve: reforma e pengut Kadastral dhe sistemi i regjistrimit të kredive, imponimi i borxheve kundrejt pengut. Më kritike do të ishin përpjekjet shitesë për zhvillimin e tregut plotësisht funksional të kapitalit në Kosovë. Programet donatore mund të shkojnë gjatë në adresimin e kësaj çështje. Projekti i ri i Fuqizimit i USAID-it synon të mbështesë ndërmarrjet prej të vogla deri në të mesme dhe mbështetjen e krijimit të vendeve të punës përmes zhvillimit të fuqisë punëtore.

5) Investimet e huaja direkte

Kosova ka nevojë për një strategji më kuptimplotë dhe konkurruese për politikën e vet të investimeve të huaja dhe për promovimin e tyre. Kompanitë mund të avancojnë shumë grupe të ndryshme. Megjithatë Kosova ka nevojë të jetë konkurruese në ofrimin e incentivave dhe **ofrimin e një klime të favorshme biznesi për investuesit e huaj**. Derisa studimet tashmë ekzistojnë për përparësitë dhe dobësitë e investuesve të huaj në Kosovë,¹¹⁷ një studim i cili shqyrton potencialin e një politike më fleksibile të investimeve direkte të huaja, p.sh. një e cila lejon fleksibilitet në krijimin e strukturës së marrëveshjeve individuale për investime direkte të huaja, do të informonte vendimmarrësit nëse nevojitet pako më konkurruese e stimulimeve që kompanitë e huaja të aktivizohen në rritjen e numrit të vendeve të punës dhe për avancimin e zhvillimit të grupeve në Kosovë. Avancimi i mjedisit biznesor bënë shumë punë në tërheqjen e investimeve të huaja direkte.

Kosova nuk ka burime për angazhimin në një luftë ofertuese për investime të huaja direkte me Serbinë (apo me fqinjët tjerë) kështu që nevojitet një qasje e ndryshme. Më tej, kthimi i vërtetë i investimeve në incentivat e rëndë të investimeve direkte të huaja duhet hulumtuar pasi që stimulime të tilla janë të paqëndrueshme dhe prodhojnë rezultate të përziera. Fitimi në një luftë ofertuese për vendosjen e një

¹¹⁷ Nakije Kida, *Ndikimi i Rritjes dhe Përcaktuesit e Investimeve të Huaje Direkte në Kosovë*, Ditari i Hulumtimit Dinamik Makroekonomik 2013, http://manuscript.sciknoë.org/uploads/jmdr/pub/jmdr_1382212551.pdf#page=1andzoom=130,30,598, nxjerrë më 21 prill 2014.

fabrike të re mund të prodhojë një kosto neto prej 250,000 euro për vend pune me pak apo fare transfero teknologjie apo kontribut të vërtetë në grup.

Theksimi se vlera e përgjithshme, siç është një iniciativë më mirë e ekzekutuar e grupeve, do të prodhojë kthim më të mirë investimi përfundimisht pasi që investuesit mund të jenë në gjendje të konkurrojnë kundër subvencioneve të sheshta të vendit fqinj për punëtor. Një ofertë për investime direkte të huaja synuar rast për rast (për prospekt të kualifikuar) dhe komunikimi i dobive dhe vlera mbështeten më shumë në paketim të plotë kreativ të aseteve ekzistuese sesa subvencione të sheshta.

Përpyjekjet për tërheqje të investimeve direkte në Kosovë mund të synojnë vende specifike dhe sektorët e tyre specifik me pako specifike të beneficioneve. Me përparësinë e saj për lokacion, Kosova mund të jetë bazë prodhimi/shërbimi për (i) kompanitë e BE-së që kërkojnë prodhim me kosto më të ulët të prodhimit me cilësi të BE-së dhe (ii) kompanitë e SHBA-së/Azisë që kërkojnë qasje në tregun e BE-së. Kosova ka nevojë të dallojë veten si një pikë lidhjeje e prodhimit/shërbimit duke u lidhur në grupe rajonale dhe duke lehtësuar zgjerim më të lehtë të grupeve të tilla rajonale në Kosovë. Me asistencën e donatorëve Kosova mund të përbëjë një rast të fuqishëm për kompanitë e SHBA-së dhe Azisë që kërkojnë bazë prodhuese apo shërbime për qasje në tregun e BE-së. Shumë kompani të SHBA-së kanë ofruar shërbime prodhimi për Kinën dhe prodhues tjerë të koston së ulët mirëpo Kosova mund të jetë vetëm konkurrese në kosto dhe ofron përparësi siç është shpërndarja në kohë, qasja në BE, etj. Më tej, si brengë për praktikën e punës dhe çështjet mjedisore rriten në Kinë, shumë kompani të SHBA-ve janë duke kërkuar për furnizues alternativ.

Një hap i parë me rëndësi është analiza e ofertës pas konkurrencës në marrëveshjet e humbura të kohëve të fundit. Për shembull, angazhimi me GeoX për të mësuar se çka do të mund të bënte Kosova (nëse ndonjë gjë) për të fituar me bizneset nga Serbia. A kanë qenë subvencionet për punëtor në Serbi apo ka pasur faktorë tjerë në këtë lojë? Ky ushtrim është i nevojshëm për të fituar hollësi më të plotë në kërkesat e investimeve direkte të huaja nga perspektiva e investuesit.

6) Prokurimi

Politikat e prokurimit institucional mund të ndihmojnë kompanitë duke qenë të sofistikuar dhe klientë kërkuar dhe si caktim i standardeve. Një politikë e cila cakton preferenca për prodhuesit lokal do të ndihmonte në krijimin e kompanive të kërkesës lokale dhe të mbështetjes së kompanive vendore. Është me rëndësi të ceket që prokurimi duhet të jetë transparent dhe konkurrues. Ligji i Kosovës u jep përparësi ofertuesve vendor dhe kriteret e caktuara që çmimi i ofruar nga ofertuesi vendor nuk është më shumë sesa 15% më i lartë sesa ai i krahasuar me çmimin më të ulët të ofruar nga ofertuesi i jashtëm. Duke vepruar si klient kërkuar dhe i sofistikuar nënkupton se institucionet duhet të vendosin standarde, nivele të cilësisë dhe performancës përveç shqyrtimeve të çmimit.

7) Mbledhja e të dhënave dhe matjet

Politika publike në nivel grupi duhet të fillojë me mbledhjen e *informacionit* që identifikon ekzistimin e grupeve, dmth. Përbërja e grupit, anëtarësia, punësimi dhe performanca. Grupet kombinojnë industritë në pjesë të ndryshme të sistemeve tradicionale të klasifikimeve industriale. Sistemet e klasifikimit tradicional industrial fshehin shumë produkte dhe shërbime që nuk mbulojnë në mënyrë specifike nga sistemet e mbledhjes së të dhënave. Për shembull në Kosovë, regjistrimi i bizneseve, punësimi, sistemet e tatimit dhe klasifikimit të biznesit duhet të përshtaten me njëra tjetrën dhe me sistemet ndërkombëtare të harmonizimit.

8) Parqet industriale me bazë Grupi

Zonat industriale në përgjithësi synojnë të jenë mjete mjaft të njohura për zhvillimin ekonomik. Derisa disa kanë qenë të suksesshme dhe menaxhohen mirë, të tjerët nuk kanë arritur rezultatet e pritura për shkak të zgjedhjes së lokacionit që nuk është gjithmonë optimal. Derisa disa zona janë ndërtuar në afërsi të pikave të transportit, të tjerat janë krijuar si enklava të izoluar gjeografike apo në zona të largëta, jo në bazë të një arsyeje ekonomike mirëpo si një mënyrë e plotësimit të kërkesave politike. Kjo ka rritur koston e prodhimit dhe të transaksionit për disa firma që dëshirojnë të ndërtojnë fabrika aty.

Parqet industriale me bazë grupi kanë të konfiguruar objekte të specializuara sipas nevojave të industrive dhe sektorëve specifik. Parqet e tilla industriale me bazë grupi mund të jenë të llojeve të ndryshme varësisht nga industritë e caktuara që duhet të promovohen. Me objektet e tyre të specializuara të përshatura në mënyrë unike sipas nevojave të industrive të targetuara, ato mund të jenë zona me bazë në aeroport për të mbështetur aktivitetet me bazë ajrore (eksporti i pemëve dhe perimeve apo luleve të këputura), agro-përpunimi etj. Ato gjithashtu mund të kenë laboratorë dhe objekte testimi, objektet e ruajtjes që lidhen me doganat, objektet e trajnimit, qendrat e mirëmbajtjes dhe riparimit, zonat e ekspozimit të produkteve, etj. Që mund të përdoren bashkërisht nga kompanitë. Prodhimi, në veçanti mund të mbledhë ekonominë e shkallës përmes përqendrimit gjeografik. Duke i vendosur në grupe, kompanitë e ngjashme reduktojnë koston e njëra tjetrës.¹¹⁸ Grupi gjithashtu ndihmon kompanitë të ulin koston e transaksionit dhe të zgjerohen.

Institucionet Kosovare duhet të luajnë rolin e vet të pashtershëm të lehtësimit: të ofrojë infrastrukturë bazë për industrinë specifike (energji elektrike, ujë, telekomunikim, etj.); të koordinojë dizajnin dhe implementimin e investimit të nevojshëm dhe të përdoret në mënyrë kolektive nga kompanitë në industritë e tyre (p.sh. objektet e ruajtjes). Zonat e menaxhuara dhe operuara privatisht duhet inkurajuar mirëpo ato mund të fillojnë si partneritete publiko-private, me ofrimin nga partneri publik të infrastrukturës në terren siç janë rrugët, dhe me financim publiko-privat të objekteve në terren.

¹¹⁸ Monga, Po aty.

SHTOJCA A: TË INTERVISTUARIT

U jemi falënderues akterëve kyç në vijim për shkëmbimin me ne të mendimeve të tyre shumë të vlefshme:

Donatorët

BERZH – Anton Kobakov, Shef i Zyrës

Agjencia e BE-së për Zhvillim Rajonal (Jug) - Valentin F. Hoxha, Drejtor Ekzekutiv; Qazim Pirana, Menaxher Projekti;

Rruga e Verës e BE-së dhe Zhvillimi i Kulturës së Verës në Jugun e Kosovës – Korab Rexhepi, Konsulent

Projekti i Politikave të Tregtisë së BE-së – Rron Dalladaku, Këshilltar Kombëtar për Politika Tregtare

IFC – Sagita Muco, Menaxhere Projekti në Kosovë, Projekti IFC

UNDP Ndihma për Tregti – Besnik Cecelia,

Petrit Gashi, Ekspert i Tregtisë

USAID – Flora Arifi, Menaxhere Projekti

USAID Mundësitë e Reja për Bujqësi - NOA – Mark Wood, Shef i Projektit

Asociacionet e biznesit

Aleanca Kosovare e Biznesit (ABK) - Agim Shahini, Kryetar; Lumnije Ajdini, Menaxhere e Përgjithshme

Oda Ekonomike Amerikane - Visar Hapciu, Menaxher i Politikave dhe Marrëdhënieve me Qeverinë

Oda Ekonomike e Kosovës – Safet Gerxhaliu, Kryetar

Sindikatat

Bashkimi i Sindikatave të Pavarura të Kosovës – Haxhi Arifi, Kryetar; Alush Sejdiu, Zëvendës Kryetar; Dafina Mehaj, Shefe e Zyrës për Bashkëpunim Ndërkombëtar

Institucionet komunale

Komuna e Prishtinës – Dardan Sejdiu, Zëvendës Kryetar i Komunës

Komuna e Gjakovës – Mimoza Kusari-Lila, Kryetare e Komunës; Silvana Domi, Drejtoreshë, Departamenti i Zhvillimit Ekonomik

Institucionet qendrore

Ministria e Financave (MeF), Doganat e Kosovës – Lulzim Rafuna, Drejtor i Përgjithshëm

MeF, Administrata Tatimore e Kosovës – Sakip Imeri, Drejtor i Departamentit, Shërbimi dhe Edukimi i Tatimpaguesve

Ministria e Tregtisë dhe Industrisë (MTI) – Bernard Nikaj, Ministër

MTI - Adnan Hoxha, Zyrtar i Lartë për politikat e zhvillimit industrial dhe për projekte, Departamenti i Industrisë; Igball Rexha-Jashari, Shef i Divizionit për Politika Tregtare

MTI, Agjencia për Promovimin e Investimeve në Kosovë – Kreshnik Thaçi, Zyrtar i Lartë për Promovimin e Investimeve

MTI - Blerim Ahmeti, Ushtrues Detyre i Drejtorit të Departamentit të Tregtisë

Arsimim dhe konsulencë

Riinvest – Lumir Abdixhiku, Drejtor Ekzekutiv; Alban Hashani, Drejtor Hulumtimesh

Universiteti i Biznesit dhe Teknologjisë - Prof. Dr. Edmond Hajrizi, Kryetar

Kompanitë

Abi&Elif – Irfan Fusha, Pronar

Biopak - Bejtullah Haxhimurati, Bashkëpronar

Galanteria Group – Muhamet Ymeri, Drejtor Ekzekutiv (Anëtar Themelues, Asociacioni i Përpunuesve të Drurit)

Hit Flores Dragash - Nuridin Bajram, Pronar

HIT Shoes, Ferizaj - Xhevat Gashi, Pronar

LAND HOLDING – Faton Maksuti, Pronar

Meridian Corporation – Hakif Gashi, Shef Ekzekutiv dhe Kryetar

NeëcoFerronickeli Complex – Arten Bajrush, ish Menaxher i Administratës dhe Marrëdhënieve Publike

Key One – Mirco Tattini, Bashkëpronar; Gëzim Qurdina, Menaxher

Paradiso (Pllaka graniti, keramike) – Alban Uka, Shef Ekzekutiv

Solid Shoes - Shefqet Kuci, Pronar

StoneCastle Vreshtari dhe Verari - Hysen Gecaj, Bashkëpronar

ANEKS B: LITERATURA

Deva, F., *Grupi i Ardshëm i Verës në Kosovë?* Tema e Masterit, Blekinge Institute of Technology, Suedi maj 2007

Iniciativa Ekonomike për Kosovën, "Një Marrëveshje e Re për Kosovën: Krijimi i Rritjes Ekonomike të Qëndrueshme," Vjenë, qershor 2013

Institucionet e Kosovës, *Strategjia e Zhvillimit të NVM-ve për Kosovën 2012-2016 Me Vizion 2020*, korrik 2011

Ketels, C., Lindqvist, G., dhe O.Solvell, *Iniciativat e Grupeve në Ekonomitë në Zhvillim dhe Tranzicion*. Qendra për Strategji dhe Konkurrencë, Stockholm, 2006

Nadvi, K., "Grupet Industriale dhe Rrjetet", UNIDO, 1995

Porter, M.E., "Grupet dhe Ekonomitë e Reja të Konkurrencës", Harvard Business Review, nëntor - dhjetor 1998

Porter, M.E. "Performanca Ekonomike e Rajoneve," Studime Rajonale 37, nos. 6 dhe 7 (gusht/tetor 2003): 549-578

Porter, M.E., "Grupet dhe Politikat Ekonomike: Përshtatja e Politikave Publike me Ekonominë e Re të Konkurrencës", Instituti për Strategji dhe Konkurrencë, Dokumenti i Bardhë, nëntor 2007, Rish. 10/27/09

Solvell, O., *Grupet: Baraspeshimi i Forcave Evoluuese dhe Ndërtuese*. Stockholm: Ivory Toëer Publishers, 2008

UNDP, *Raporti i Zhvillimit Njerëzor në Kosovë 2012*

USAID, *Gurët Dekorativ dhe Dimensional – Potenciali Zhvillimor në Kosovë* KCBS, 2005

USAID, *Kosovë: 2014-2018, Strategjia e Bashkëpunimit për Zhvillim në Vend*

USAID, *Vlerësimi afatmesëm i Programit të Ndërmarrjeve Private në Kosovë (KPEP)*, 2011

USAID, *Kosovë, Programit të Ndërmarrjeve Private në Kosovë (KPEP), KCBS Një Vit e më tej: Vlerësimi Klientëve të KCBS një Vit Pas*, 2010

Banka Botërore, *2012 Indikatorët e Zhvillimit Botëror*

Banka Botërore, *Grupet për Konkurrencë: Një Udhëzues Praktik dhe Implikimet e Politikave për Zhvillimin e Iniciativave të Grupit*, Departamenti i Tregtisë Ndërkombëtare, shkurt 2009.

Banka Botërore, *Një Pamje nga Kosova*, prill 2014

Banka Botërore, *Njësia e Reduktimit të Varfërisë dhe Menaxhimit Ekonomik, Hapja e Potencialit të Rritjes në Kosovë: Strategjitë, Politikat, Veprimet; Një Memorandum Ekonomik i Vendit*, prill 2010

