



GOVERNMENT OF KOSOVO
MINISTRY OF TRADE
AND INDUSTRY

ANALIZA E ZINXHIRIT TË VLERAVE TË NËN-SEKTORIT TË MOBILIEVE PREJ DRURI

Autorë: Wolfgang Wiegel, Agon Nixha

8 mars 2018



AN EU FUNDED PROJECT
MANAGED BY EUROPEAN
UNION OFFICE IN KOSOVO



IMPLEMENTED BY A
CONSORTIUM LED BY INTERNATIONAL
DEVELOPMENT IRELAND LTD.

TABELA E PËRMBAJTJES

LISTA E SHKURTESAVE	4
MOHIM I PËRGJEGJËSISË	5
FALËNDERIME.....	5
PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE.....	6
(Aktivitetet, gjetjet dhe rekomandimet).....	6
1. HYRJE	9
1.1 OBJEKTIVI DHE FUSHËVEPRIMI I ANALIZËS SË ZINXHIRIT TË VLERAVE	9
1.2 METODOLOGJIA.....	10
1.3 KORNIZA E MOSTRËS	11
1. TREGJET DHE EKSPORTI.....	14
2.1 EKSPORTI I MOBILIEVE PREJ DRURI NGA KOSOVA	14
2.2 TREGJET AKTUALE KRYESORE TË EKSPORTIT	16
2.3 TRENDET E TREGUT	18
2.4 PASQYRA E KONKURRENCËS	20
2.5 KËRKESAT PËR IMPORT NË BE DHE ZVICËR	21
3. ANALIZA E ZINXHIRIT TË VLERAVE TË MOBILIEVE.....	25
3.1 Harta e zinxhirit të vlerave të mobilieve prej druri	25
3.2 Analiza ekonomike e zinxhirit të vlerave të mobilieve prej druri	28
3.3 Konsideratat mjedisore përgjatë ZV-së	29
3.4 Funkzioni i zinxhirit të vlerave: Gjetja e furnizuesve (Sourcing) dhe furnizimet	30
3.5 Funkzioni i ZV-së: Transporti <i>Upstream</i> dhe <i>Downstream</i>	32
3.6 Funkzioni i zinxhirit të vlerave: Prodhimi i mobilieve	34
3.7 Përshkrimi i akterëve të ZV-së të nivelit Mezo dhe Makro	52
4. STRATEGJIA E ZHVILLIMIT TË ZV DHE ANALIZA E POTENCIALIT TË ZHVILLIMIT TË EKSPORTIT	61
4.1 Opsionet e përmirësimit strategjik të ZV-ve dhe arsyetimi për ndërhyrjet	61
4.2 Potenciali i Zhvillimit të ZV të mobilieve, Fokusimi në Eksport.....	63
5. NGA KUFIZIMET TEK NDËRHYRJET	66
5.1 Fushat e ndërhyrjes përgjatë ZV-së.....	66
5.2 Kufizimet dhe Mundësitë.....	66
5.3 Aktivitetet për përmirësimin e ZV-së	66

5.4	Vlerësimi i rrezikut.....	81
5.5	Gatishmëria digjitale brenda ZV globale	81
6.	PËRMIRËSIMI DHE PROMOVIMI I ZINXHIRIT TË VLERAVE	83
7.	SHTOJCAT	85
	Shtojca 01: Bibliografia	85
	Shtojca 02: Vendet e importit të materialit të furnizimit.....	87
	Shtojca 03: Renditja e kufizimeve në nivelin e furnizimit.....	87
	Shtojca 04: Kanvasi i modelit të biznesit dhe kanvasi i propozicionit të vlerave	88
	Shtojca 05: Pengesat kryesore të jashtme dhe të brendshme për eksportin.....	89
	Shtojca 06: Metodologjia për skanim dhe analizë të tregut	89
	Shtojca 07: Nga segmentimi i tregut deri tek pozicionimi në treg	90

LISTA E SHKURTESAVE

ARBK	Agjencia e Regjistrimit të Bizneseve të Kosovës
BMO	Organizatë biznesi me anëtarësim (Business Membership Organisation)
SHZHB	Shërbime të Zhvillimit të Biznesit
B2B	Business-to-Business (Biznes-me-Biznes)
B2C	Business-to-Consumer (Biznes-me-Konsumator)
CBI	Qendra për Promovimin e Importeve
CE	Shenja e certifikimit të produktit për konformitet për mbrojtje shëndetësore, siguri dhe mbrojtje të ambientit
CEFTA	Marrëveshja për Tregti të Lirë në Evropën Qendrore
CIF	Kosto-sigurimi-transporti
CITES	Konventa për Tregtinë Ndërkombëtare të Specieve të Rrezikuara të Florës dhe Faunës së Egër
CNC	Kontrolli numerik kompjuterik
CSR	Përgjegjësia Shoqërore Korporative
DoI	Departamenti i Industrisë
EEA	Zona Ekonomike Evropiane
EU	Bashkimi Evropian
EUOK	Zyra e Bashkimit Evropian në Kosovë
EUTR	Rregullorja e Bashkimit Evropian për lëndë drusore
EQMS	Sistemet për menaxhimin e Cilësisë së Eksportit
FLEGT	Zbatimi i Ligjit për Pyjet, Qeverisja dhe Licencimi
FSC	Forest Stewardship Council – Këshilli për Administrim të Pyjeve
FOB	Free on Board (Lëvruar në bord)
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
HR	Burimet Njerëzore
IDI	International Development Ireland (Agjencia e Irlandës për Zhvillim Nderkombetar)
ISO	Organizata Ndërkombëtare e Standardeve
ICEP	Projekti: Rritja e konkurrencës dhe promovimi i eksporteve
INCOTERMS	Kushtet Ndërkombëtare Tregtare
KSA	Agjencia e Statistikave të Kosovës
ARBK	Agjencia e Regjistrimit të Bizneseve të Kosovës
FKGK	Fondi Kosovar për Garanci Kreditore
KIESA	Agjencia për Investime dhe Përkrahjen e Ndërmarrjeve në Kosovë
KCC	Oda Ekonomike e Kosovës
LLC	Shoqëri me Përgjegjësi të Kufizuar
LSS	Lean Six Sigma
MRA	Marrëveshje për Njohje Bilaterale
MIS	Sistemi Informativ për Marketing
MTI	Ministria e Tregtisë dhe Industrisë
M4P	Market for the Poor (Tregu për të varfrit)
n	Numri i kompanive (bazuar në mostrën e intervistuar)
PE	Poliesteri
PEFC	Programi për Miratimin e Certifikimit Pyjor
PEST	Korniza e Faktorëve Makroekonomik
PP	Polipropileni
PVC	Polivinil kloruri
QI	Infrastruktura e Cilësisë
REACH	Rregullore e BE-së për Regjistrimin, Vlerësimin, Autorizimin dhe Kufizimin e Kimikateve
SAA	Marrëveshja e Stabilizim Asociimit
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely (Specifike, e matshme, e arritshme, reale, në kohë të duhur)
SME	Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme
TAK	Administrata Tatimore e Kosovës
TMË	Druri i Modifikuar me metodë termike
UNIDO	Organizata e Kombeve të Bashkuara për Zhvillim Industrial
UNDP	Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim
USAID	Agjencia e Shteteve të Bashkuara për Zhvillim Ndërkombëtar
VAT	Tatimi mbi Vlerën e Shtuar
VC	Zinxhiri i Vlerave

VET	Arsimi dhe Aftësimi Profesional
VPA	Marrëveshja për partneritet vullnetar
ËPC	Materiali i përbërë nga druri dhe plastika

MOHIM I PËRGJEGJËSISË

Ky dokument është hartuar me ndihmën financiare të Bashkimit Evropian. Përmbajtja e këtij dokumenti është përgjegjësi e vetme e autorëve dhe nuk pasqyron doemos pikëpamjet e Bashkimit Evropian.

Konsulentët nuk mund të mbahen përgjegjës për ndonjë pasojë që rrjedh nga përdorimi i informacionit të dhënë në këtë raport. Informacioni i mbledhur nuk mund të mbulojë të gjitha aspektet e mundshme të zinxhirit të vlerave të mobilieve prej druri. Mendimi i autorëve bazohet në të dhënat e grumbulluara gjatë gjithë zinxhirit të vlerave. Nuk ka pretendim mbi korrektësinë dhe plotësinë e të dhënave.

FALËNDERIME

Kontribute të veçanta për këtë analizë janë dhënë nga:

Mirënjohje e veçantë i takon të gjitha bizneseve dhe palëve të interesit të intervistuar brenda zinxhirit të vlerave të mobilieve prej druri, veçanërisht zj. Valbonë Dushi dhe zj. Igballë Rexha-Jashari nga Departamenti i industrisë; si dhe znj. Arieta Pozhegu nga Shoqata e Përpunuesve të Drurit të Kosovës/ SHPKD.

Puna në terren është realizuar nga “NOVUS Consulting”, kompani që merret me hulumtimin e tregut.

PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE

(Aktivitetet, gjetjet dhe rekomandimet)

Aktivitetet:

- Ky raport është komisionuar për Departamentin e Industrisë (DI) në kuadër të Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë (MTI), si pjesë e projektit të financuar nga BE-ja "Rritja e Konkurrueshmërisë dhe Promovimi i Eksportit (ICEP)", që zbatohet nga konzorciumi i udhëhequr nga Agjencia Irlandeze për Zhvillim Ndërkombëtar (International Development Ireland - IDI).
- Analiza e zinxhirit të vlerave (ZV) lidhur me eksportin mbulon nën-sektorin kosovar të mobilieve prej druri.
- Dy qëllimet kryesore të përzgjedhjes së ZV dhe detyrës për analizë janë që të kryhet analizë holistike dhe të zhvillohen rekomandime për përmirësimin e përgjithshëm të nën-sektorit të mobilieve prej druri. Tutje, analiza e ZV-së gjithashtu nënkupton ofrimin e ushtrimeve trajnuese për stafin e DI-së në metodologjinë e ZV-së për replikimin në sektorët tjerë kyç në të ardhmen.
- Studimi ndjek një qasje të kornizës së ZV-së, bazuar në metodologjinë ValueLinks të GIZ-it, por përfshin edhe elemente të koncepteve të donatorëve tjerë si dhe elemente të zhvilluara nga autorët.
- Korniza e mbledhjes së të dhënave të mostrës ka përfshirë 49 intervista me prodhuesit dhe 27 intervista me operatorët *upstream* dhe *downstream* të ZV (furnizuesit dhe transportuesit).
- Një kompani e specializuar për hulumtimin e tregut me seli në Prishtinë ka bërë grumbullimin e të dhënave themelore përmes intervistave në nivelin mikro të ZV-së. Analiza të niveleve mezo dhe makro janë kryer gjithashtu përmes intervistave gjysmë të strukturuar.
- Ky raport i analizës së ZV-së përfshinë komponentë të analizës ekonomike, të burimeve njerëzore/ sociale dhe mjedisore që shpijnë në identifikimin e kufizimeve dhe mundësive primare në ZV si dhe një sërë ndërhyrjesh të propozuara.

Gjetjet e përgjithshme:

- Në vitin 2016, eksportet në nën-sektorin e mobilieve prej druri arritën shumën prej 4.13 milionë euro, që pasqyron një rritje prej 367% që nga viti 2011. Rritja më e madhe vjetore e shitjeve nga eksporti ka ndodhur nga 2015 në 2016, kur është shënuar rritje për 63%.
- Grupet kryesore të produkteve të eksportuara janë kuzhinat prej druri (35%), mobiliet prej druri për dhomë të fjetjes (10%) si dhe mobiliet për dhomën e ditës/ ngrënies (7%).
- Shumica e firmave të intervistuar (83%, n=41) eksportonin në tre vende në vitin 2017 (Zvicër, Gjermani dhe Luksemburg). Vetëm 12% (n=6) shisnin në më shumë se katër vende të eksportit.
- Për kompanitë e intervistuar, Zvicra ishte tregu më i madh i eksportit në vitin 2017 me shitje prej 2,3 milionë euro. Nga të gjithë eksportuesit e anketuar, 88% (n=37) eksportonin në Zvicër dhe 74% (n=31) eksportonin në Gjermani, me vlerë totale prej 0.895 milion euro. Luksemburgu ishte tregu i tretë më i madh i eksportit, duke përbërë shitje në vlerë totale prej 0.339 milion euro. Rreth 84% i të gjitha eksporteve të mobilieve prej druri shkon tek këto tre vende të ZEE-së. Këta numra tregojnë përfshirjen tejmasë të madhe të diasporës në këto vende.
- Vetëm 10% (n = 4) e kompanive eksportojnë mobilie prej druri përtej Evropës dhe 55% (n = 27) janë duke shqyrtuar tregje shtesë të eksportit në të ardhmen. Vendet/ rajonet e identifikuar si tregje potenciale të eksportit janë SHBA-ja, Azia dhe Australia. Pjesa e mbetur prej 35% (n=18) i kompanive treguan se ato momentalisht nuk janë duke menduar për zgjerimin e eksportit të tyre në rajone tjera.

- Sipas informative kthyesë nga palët e interesuara dhe kompanitë e industrisë kosovare të mobilie, shumica e mobilie të eksportuara prej druri hyjnë në segmente me çmime më të larta të tregjeve të eksportit të BE-së si dhe Zvicrës.
- Në nivel rajonal, prodhimi i mobilie në Kosovë udhëheqë kur bëjmë krahasimin me Shqipërinë, Maqedoninë Perëndimore dhe Malin e Zi. Kroacia dhe Bosnja kanë industri mirë të zhvilluar të prodhimit të mobilie, me *output*/prodhime të shumëfishta krahasuar me sektorin kosovar të mobilie me një raport prej përafërsisht 1:10.
- Në nivel të furnizimit, kompanitë ankohen për kohën që iu nevojitet për deklaratimet doganore; ndonjëherë ky proces merr "disa ditë", duke e zvogëluar konkurrencën e Kosovës në krahasim me vendet fqinje. Kjo mund të ketë një efekt negativ në furnizimin në kohë të duhur (*just-in-time*) dhe kohën e dorëzimit/lëvrimit të mallit të eksportuar.
- Shumica e furnizuesve të inputeve ankohen për përfitime ose përparësi shumë të vogla nga shërbimet edhe pse janë anëtarë në Shoqatën e Përpunuesve të Drurit të Kosovës (SHPDK).
- Furnizuesit e konsiderojnë konkurrencën e padrejtë si njërin ndër kufizimet kryesore të biznesit të tyre. Kompani të caktuara konkurrojnë padrejtësisht nëpërmjet evazionit fiskal dhe praktikave tjera joformale, ndërsa autoritetet nuk po i gjurmojnë këto praktika mjaftueshëm për të parandaluar dëmtimin e kompanive që operojnë ligjërisht.
- Nga pikëpamja e prodhuesve të mobilie, kufizimet kryesore në lidhje me furnizuesit janë çështjet e cilësisë, mungesa e produkteve specifike, stoku i pamjaftueshëm dhe vonesat në dorëzim/lëvim, megjithatë 22 nga 49 kompanitë e intervistuar nuk kanë probleme me furnizuesit.
- Sa i përket standardeve dhe certifikimit, 24 kompani konsiderojnë se ISO standardet janë të dobishme, 10 nga 49 kompanitë e konsiderojnë certifikatën EUR1 si të rëndësishme, edhe pse kjo nuk është certifikim i produktit apo procesit. EUR1 përdoret për të vërtetuar origjinën e produktit. Është dokument i nevojshëm për eksport. Vetëm tre kompani janë të fokusuara në certifikatën e produktit CE.
- Vlera e përgjithshme e shtuar përgjatë ZV të mobilie prej druri tregohet të jetë mes 400% dhe 700%, varësisht nga lloji i produkteve të shitura, klientët e synuar dhe segmentet e çmimeve. Distributorët ndërkombëtarë ose shitësit me pakicë fitojnë shumicën e vlerës së shtuar. Marrëdhëniet e llojit biznes-me-konsumator (Business-to-Consumer "B2C") janë ujdite më të qëndrueshme ekonomike për prodhuesit kosovarë të mobilie prej druri.
- Konsideratat mjedisore dhe të sigurisë në punë kërkojnë instalimin e më shumë filtrave të ajrit dhe ventilim në kompanitë prodhuese. Mbetjet nga prodhimi i drurit kanë potencial për tu ricikluar.
- Për kompanitë e prodhimit të mobilie, burimet më të shpeshta për financimin e investimeve janë kreditë/ huatë bankare (55%, n = 27), kursimet e pronarëve dhe fitimi i mbajtur i kompanive (të dyja 53%, n = 26).
- Alokimi i investimeve nga prodhuesit është drejtuar kryesisht kah teknologjia (34%) dhe zhvillimi i produktit (20%). Mesatarja e investimeve në marketing është vetëm 12%.
- Prodhuesit konsiderojnë se përparësitë kryesore të tyre konkurruese në eksport janë cilësia e produktit, dizajni inovativ, koha e dorëzimit dhe çmimi.
- Nga kompanitë prodhuese të anketuara, 67% kanë kapacitet vetanak për zhvillimin e dizajnit, por shumica e dizajnëve, deri në njëfarë mase, kopjohen nga burime të ndryshme. Vetëm 14% e kompanive zbatojnë dizajnet individuale të klientëve të eksportit.
- Prodhuesit e mobilie tregojnë se përmirësimet e jashtme të nevojshme për konkurrueshmëri më të madhe në eksport janë: integrimi i përmirësuar vertikal *upstream* dhe përmirësimi i komunikimit me furnizuesit; shoqata më të forta biznesi të orientuara kah shërbimi; një mjedis rregullator më i favorshëm si dhe sigurimi i granteve për zhvillim. Shumë kompani nuk janë të vetëdijshme për nevojën për t'i përmirësuar proceset e tyre të brendshme.
- Donatorët ofrojnë një mori projektesh dhe ndërhyrjesh, përfshirë edhe sektorin e drurit në përgjithësi. Aktivitetet e donatorëve konsiderohen të jenë më shumë të orientuara në ofertën

sesa në kërkesën dhe ekziston përmirësim potencial për donatorët. Pronësia e qeverisë në lidhje me koordinimin e donatorëve është shumë e kufizuar.

Rekomandimet kryesore

- Si rrjedhojë e kësaj analize të ZV-së, rekomandimi i kryesor është që të merret parasysh një përmirësim sistematik dhe holistik i ZV të nënsektorit të mobilieve prej druri, përmes aktiviteteve të koordinuara. Kjo qasje do të përmirësonte përpjekjet kolektive të donatorëve dhe do të zvogëlonte mbivendosjen e ndërhyrjeve dhe strategjive të zbatimit të projekteve.
- Kjo analizë e ZV konsideron më shumë se 90 ndërhyrje brenda shtatë fushave të ndërhyrjes që mbulojnë sistemin e përgjithshëm të tregut dhe mjedisin biznesor të nënsektorit. Fushat e ndërhyrjes janë: qasja në treg dhe marketingu, burimet njerëzore dhe AAP, operacionet e biznesit, certifikimi dhe cilësia, lidhjet, përshkallëzimi (upscaling), mjedisi, shërbimet mbështetëse dhe ofruesit e shërbimeve të ZV, administrimi i ZV dhe korniza rregullative.
- Ndërhyrjet e rekomanduara mbulojnë tri nivelet e ndërhyrjes së ZV. Këto janë në nivelin e aktivitetit të projektit, nivelin e prodhimit pas ngritjes së kapaciteteve të përfituesve të projektit dhe në nivelin e prodhimit në lidhje me ndryshimet strukturore të synuara në nivelin mikro, mezo dhe makro të ZV.
- Strategjia e rekomanduar për zhvillimin e ZV për përmirësimin e eksporteve dhe konkurrueshmërisë së nënsektorit bazohet në fushat e fokusit, rritjen ekonomike, internacionalizimin dhe konkurrueshmërinë, anëtarësimin në BE dhe pozicionimin në treg të BE-së. Eksporti i produkteve të mobilieve prej druri kryesisht fokusohet në segmentet e çmimeve të mesme dhe më të larta. Brendimi privat kombëtar i mobilieve prej druri është objektiv afatgjatë.
- Përmirësimi i konkurrueshmërisë së përgjithshme të ZV-së së nënsektorit kërkon ndërhyrje që përqendrohen në përmirësimin e kompanisë me qëllim përcaktimin e avantazheve të kostos dhe lidershit të kostos, përcaktimin dhe realizimin e avantazheve të diferencimit në segmentet e synuara të tregut dhe vendet e targetuara të eksportit (p.sh. BE 28), dhe në krijimin dhe përmirësimin e një mjedisi pro-biznesor që mbështet ndërkombëtarizimin dhe eksportin e kompanive.
- Industria duhet të marrë në konsideratë përpjekjet për forcimin e digjitalizimit dhe trendet e reja të marketingut duke futur tregtimin elektronik (e-commerce), marketingun e mediave digjitale dhe mediave sociale, në përputhje me trendet në tregjet specifike të synuara.
- Rekomandohet po ashtu zbatimi i një projekti që fokusohet në promovimin dhe lehtësimin e ZV-ve, bazuar në iniciativat e donatorëve ndërkombëtarë dhe udhëzimet konceptuale, në bashkëpunim me një partner implementues kombëtar (p.sh. KIESA ose subjekte tjera të përshtatshme).
- Projekti për promovimin dhe lehtësimin e ZV-ve mund të mbulojë dy nënsektorët e produkteve të drurit, mobiliet dhe materialet e ndërtimit, pasi shumë nga kufizimet, mundësitë dhe rekomandimet e identifikuar janë të ngjashme, për shembull, operatorët e ZV-ve të furnizimit dhe transportit mbulojnë të dy nënsektorët, megjithatë teknologjia, aktivitetet dhe kërkesat e prodhimit dhe marketingut janë të ndryshme.

1. HYRJE

1.1 OBJEKTIVI DHE FUSHËVEPRIMI I ANALIZËS SË ZINXHIRIT TË VLERAVE

Raporti është komisionuar për Departamentin e Industrisë (DI) në Ministrinë e Tregtisë dhe Industrisë (MTI) si pjesë e projektit të financuar nga BE-ja, projekti i Rritjes së Konkurrueshmërisë dhe Promovimit të Eksportit (ICEP), i cili zbatohet nga International Development Ireland (IDI) dhe financohet nga EuropeAid i BE-së, përfaqësuar nga Zyra e Bashkimit Evropian në Kosovë (EUOK).

Gjatë fazës së përzgjedhjes së ZV-së, që i parapriu këtij raporti, mobilitet prej druri dhe materiali ndërtimor prej druri u identifikuan si dy nënsektorë të synuar për analizën e ZV-së. Sektori i drurit është një nga sektorët strategjikë të përcaktuar nga Ministria e Tregtisë dhe Industrisë. Përzgjedhja e këtij nënsektori është bazuar në një qasje holistike, duke iu përmbajtur metodologjisë së përzgjedhjes së ZV-së të GIZ/ILO-së¹, e cila ka integruar aspektet ekonomike, mjedisore, sociale dhe institucionale. Gjithashtu janë realizuar dy raporte të veçanta të analizës së ZV-ve, nga një për secilin nënsektor veç e veç.

Caktimi i analizës së ZV kishte dy qëllime kryesore. Së pari, synonte të shqyrtojë nga afër situatën aktuale në nënsektorin e mobilieve prej druri dhe aspektet relevante të tij dhe të formulojë ndërhyrjet afatshkurtra dhe afatmesme për të trajtuar kufizimet dhe mundësitë kryesore në secilin funksion dhe nivel të zinxhirit të vlerave. Së dyti, ajo shërbeu si një ushtrim praktik trajnimi për stafin e DI-së në lidhje me aplikimin e metodologjisë së ZV-ve, për replikimin përgjatë sektorëve tjerë kyç në të ardhmen.

Qeveria e Kosovës dhe donatorë të ndryshëm kanë publikuar raporte dhe vlerësime të shumta të ZV të sektorit të drurit gjatë viteve të fundit, duke përfshirë një analizë të përgjithshme të ZV të sektorit të drurit. Në Vlerësimin e Sektorit të Drurit të Kosovës (2015), Projekti Empoëer/USAID cekur se të gjitha publikimet ekzistuese konfirmuan se sektori i përgjithshëm i drurit ka një shkallë të lartë të potencialit zhvillimor, si dhe ka vënë në pah rëndësinë e tij si një nga sektorët strategjikë të Kosovës për zhvillim.

Përmes shënjestrimit të zhvillimit të eksporteve dhe konkurrueshmërisë së përgjithshme të nënsektorit përgjatë ZV, bilanci i pafavorshëm i tregtisë së Kosovës mund të përfitojë nëpërmjet mundësisë për zvogëlimin e importeve të larta të produkteve të mobilieve prej druri.

(1) Zinxhiri i vlerave të materialit ndërtimor prej druri

Në krahasim me produktet e bazuara në burime natyrore (produktet bujqësore), mobilitet përbëhen nga materiale dhe aksesore të ndryshëm si input. Përkufizimi "mobilitet prej druri" nuk përcakton një përqindje specifike të lëndës së parë drusore dhe jodrusore të përdorur në mënyrë specifike.

Kjo analizë e ZV përshkruan status quo-në, sipas të dhënave në dispozicion dhe informacionit të ofruar nga operatorët e intervistuar të ZV. Vlerëson potencialin e eksportit dhe rritjes dhe shqyrton hapat e nevojshëm për përmirësimin e mëtejshëm të konkurrueshmërisë së eksporteve përgjatë ZV të përgjithshme të nënsektorit.

¹ GIZ, 2015; Udhëzues për përzgjedhjen e Zinxhirit të Vlerave, <https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2015-en-guidelines-value-chain-selection.pdf>

1.2 METODOLOGJIA

Analiza e ZV-ve ndjek një qasje të kornizës së zinxhirit të vlerave, e cila në një masë të madhe bazohet në metodologjinë ValueLinks të GIZ, por gjithashtu përmban elemente të metodologjive tjera të donatorëve dhe elemente të propozuara nga hartuesit e këtij raporti.

Në kuadër të kornizës së analizës së ZV-së, fokusi i këtij studimi nuk është të analizojë industrinë e mobilieve në nivel teknik apo teknologjik, por të vlerësojë proceset përgjatë ZV së materialit ndërtimor prej druri, me fokus në kapacitetin e eksportit.

Janë mbledhur të dhëna të konsiderueshme sasiore dhe cilësore bazë dhe të cilat mbulonin ZV kryesor të përgjithshëm të mobilieve. Nuk mund të përjashtohet që rezultatet e intervistës pasqyrojnë disa të dhëna subjektive të ofruara nga të intervistuarit. Informacioni mbi kornizën e aplikuar të mostrës është paraqitur në kapitullin 1.3 të këtij studimi.

Analiza holistike e zinxhirit të vlerave *downstream* të mobilieve prej druri fokusohet në operatorët kryesorë të ZV, ofruesit e shërbimeve të ZV dhe kornizën politike institucionale që ndikon në konkurrueshmërinë e eksportit të nënsektorit, duke filluar me furnizimin e lëndës së parë.

Pas reagimeve kthyesë dhe informative të ofruara nga operatorët *downstream* të ZV, Shoqata e Drurit të Kosovës, nga përfaqësuesit e institucioneve të ndryshme si dhe të agjencive donatore në Kosovë, konsultantët kanë realizuar analizën dhe kanë përcaktuar kufizimet, mundësitë dhe rekomandimet. Interpretimi i inputeve sasiore dhe cilësore pasqyron pikëpamjen e ekspertëve. Përveç kësaj, akterëve të sektorit iu kërkua të vlerësonin një pjesë të analizës dhe të rekomandimeve të propozuara.

(2) Studimi i tregut për mobilet prej druri

Prodhuesit kanë inteligjencën e tyre vetanake bazë të tregut, që i ndihmon ata të zhvillojnë biznesin e tyre eksportues. Pasi që shumica e tregjeve aktuale të eksportit janë të lidhura me vendet ku ka një prezence të madhe të diasporës kosovare, inteligjenca e tregut gjithashtu mund të lidhet edhe me këtë grup. *Feedback* tjetër rreth tregut ka të ngjarë që vjen nga vizita në panaire të ndryshme në BE.

Siç duket, nuk ekzistojnë studime të qasshme të analizës së tregut të cilat trajtojnë potencialin e ardhshëm, shënjestrojnë tregjet e eksportit ose analizojnë segmente specifike të klientëve për grupet e produkteve të mobilieve prej druri, siç janë kuzhinat prej druri, mobilet me tapiceri, dhomat e gjumit ose mobilet për ambient të jashtëm prej druri.

Konkurrueshmëria e eksportit në nivel të kompanisë dhe nënsektorit gjithmonë e konsideron çmimin dhe avantazhin konkurrues duke u bazuar në kërkesat specifike të tregut. Përveç kësaj, prodhuesit duhet të përputhin standardet specifike konkurruese të tregut të synuar dhe segmentit specifik të klientëve, në mënyrë që të jenë të suksesshëm në tregje specifike (shih kapitullin 4.2.). Skanimi i tregut, i ndjekur nga analiza më e hollësishme e tregut, janë një pikënisje në një projekt potencial për përmirësimin dhe zhvillimin e ZV-ve kur përcaktohen prioritetet për përmirësim përgjatë ZV-së (shih kapitullin 5.3 dhe shtojcën 6).

1.3 KORNIZA E MOSTRËS

(3) Plani i mostrës

Për të mbledhur të dhëna relevante mbi funksionimin e zinxhirëve të vlerave për mobilitet prej druri dhe materialin ndërtimor prej druri, u planifikuan 90 intervista me firma prodhuese dhe me akterë të tjerë më lart (*upstream*) ose më poshtë (*downstream*) në zinxhirin e vlerave në kuadër të të dy nën-sektorëve. Më poshtë është dhënë përshkrimi i qasjes së përdorur për të përcaktuar planin e mostrës. Duke pasur parasysh që firmat prodhuese përfaqësojnë akterët kryesor në ZV dhe për shkak se ato kanë informata lidhur me peizazhin e përgjithshëm të sektorit, u vendos që numri më i madh i intervistave (n=63) të bëheshin me këtë kategori. Pjesa tjetër e intervistave u planifikuan të realizoheshin me furnizuesit e lëndës (n=18), kompanitë transportuese dhe eksportuesit (n=9).

Hapi i radhës në planifikimin e mostrës ishte ndarja e intervistave në bazë të dy nën-sektorëve (mobilitet prej druri dhe materiali ndërtimor) dhe kriterëve të tjera për të siguruar mbulueshmëri më të gjerë të akterëve të ZV-së. Për shkak se akterët *downstream* dhe *upstream* (furnizuesit e lëndës, kompanitë transportuese) kryesisht punojnë me të dy nën-sektorët, në fazën e planifikimit nuk është paraparë ndarja në nivelin sektorial për këtë kategori.

Megjithatë, ishte e nevojshme të bëhet ndarja ndërmjet akterëve brenda secilës kategori. Në kategorinë e furnizuesve të lëndës, gjysma e intervistave (n=9) u planifikuan të realizohen me furnizuesit e lëndës së drurit, ndërsa gjysma tjetër (n=9) me kompanitë që furnizojnë aksesore dhe/ose komponentë të tjerë. Në kategorinë e eksportuesve dhe transportuesve, 40% e intervistave (n=4) kishin në cak tregtarët e eksportit, 30% (n=3) kompanitë transportuese dhe 20% (n=2) ndërmjetësuesit doganorë. Logjika e përgjithshme ishte që të arrihej një shpërndarje e barabartë e intervistave ndërmjet akterëve të të dyja kategorive, *upstream* dhe *downstream*.

Në anën tjetër, ishte e nevojshme ndarja e qartë sektoriale ndërmjet firmave prodhuese prej druri. Për ta bërë këtë ndarje, si hap i parë ishte përcaktimi i kontributit të firmave prodhuese të çdo nën-sektori në eksportin e përgjithshëm të industrisë. Raporti i përfituar, me përshtatjet e nevojshme për të siguruar një numër të arsyeshëm intervistash nga nën-sektori i materialit ndërtimor, u përdor si kriteri kryesor (i përfaqësimit) për shpërndarjen e intervistave në dy nën-sektorët. Rrjedhimisht, plani ishte që prej intervistave me firmat prodhuese (n=63), 70% (n=44) të bëheshin me ndërmarrjet e mobilieve prej druri dh 30% (n=19) me firma të materialit ndërtimor prej druri.

Për të përfshirë firmat prodhuese me karakteristika të ndryshme, ishin të nevojshëm kriterë të shtresëzimit të mëtejshëm të sektorit. Nga të gjitha intervistat me firmat prodhuese në secilin nën-sektor, 80% e intervistave synonin firmat eksportuese, ndërsa 20% ato që pritet të eksportojnë së shpejti. Eksportuesit u planifikuan të ndaheshin më tej në bazë të përmasave të eksportit. Për planin e hollësishëm të mostrës, shih Figurën 01.

Figura 01: *Plani i mostrës*

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

Burimi: Përpilim vetanak

(4) Mostra aktuale për mbledhjen e të dhënave mbi ZV-në e Materialit Ndërtimor prej Druri dhe të dhënat e saj demografike

Shpërndarja e intervistave u bë siç ishte paraparë në planin e mostrës, me disa devijime të vogla si rrjedhojë e disa karakteristikave specifike për kompanitë dhe tregun që nuk mund të parashikoheshin paraprakisht. Gjithsej 49 intervista u realizuan me kompani prodhuese të mobilieve prej druri. Prej këtyre intervistave, 81% (n=40) u realizuan me kompani që prodhojnë vetëm mobile prej druri, 14% (n=7) me kompani që prodhojnë kryesisht (mbi 60% të gjithsej shitjeve) produkte të mobilieve prej druri dhe 4% (n=2) me kompani që prodhojnë produkte të ndërtimtarisë dhe mobilie, me përqindje të barabartë në shitjet e përgjithshme të kompanisë.

Mbi 84% (n=42) e kompanive janë të angazhuara në eksport. Të gjitha kompanitë jo-eksportuese deklaruan që janë duke u përpjekur të eksportojnë ose po mendojnë të eksportojnë në periudhën e ardhshme.

Të dhënat demografike të kompanive treguan që prej të gjitha kompanive të intervistuar në nën-sektorin e mobilieve prej druri, shumica (59%, n=30) e kompanive janë të vogla (19-49 të punësuar), 24% (n=12) janë mikro (0-9 të punësuar), ndërsa kompanitë e mbetura konsiderohen si kompani të mesme (50 - 250 të punësuar).

Sa i përket qarkullimit, 23% (n=11) deklaruan qarkullim më të ulët se 0.1 milion euro në vitin 2017; 41% (n=20) patën qarkullim ndërmjet 0.1 euro dhe 0.5 milion euro, ndërsa 35 % raportuan një qarkullim më të madh se 0.5 milion euro. Shumica e kompanive të intervistuar, 62% (n=31) janë themeluar para vitit 2000, 20% (n=10) prej vitit 2001 deri 2010, ndërsa pjesa e mbetur (18%, n=9) janë themeluar pas vitit 2011. Ato ndodhen në qytete të ndryshme të Kosovës, ndërsa kompanitë me bazë në Prishtinë përbënin 20% (n=10) të mostrës. Statusi juridik i regjistruar i kompanive të intervistuar ishte i ndarë ndërmjet kompanive me përgjegjësi të kufizuar (49%, n=24), bizneseve individuale (35%, n=17); ose janë subjekte të tjera juridike (16%, n=8).

Gjithashtu, 23 intervista u realizuan me akterë më poshtë (*downstream*) dhe më lart (*upstream*) ZV-së, prej të cilave rreth 61% (n=14) me akterë të furnizimit të lëndës (furnizimi i lëndës drusore dhe jo-drusore) dhe 39% (n=9) kompani transportuese. Të dhënat demografike për akterët *upstream* dhe *downstream* janë dhënë në Pjesën 3.4 dhe Pjesën 3.5.

Figure 02: Të dhënat demografike të kompanive prodhuese të mobilieve të përfshira në mostër dhe të intervistuar

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

Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në mbledhjen e të dhënave për kompanitë

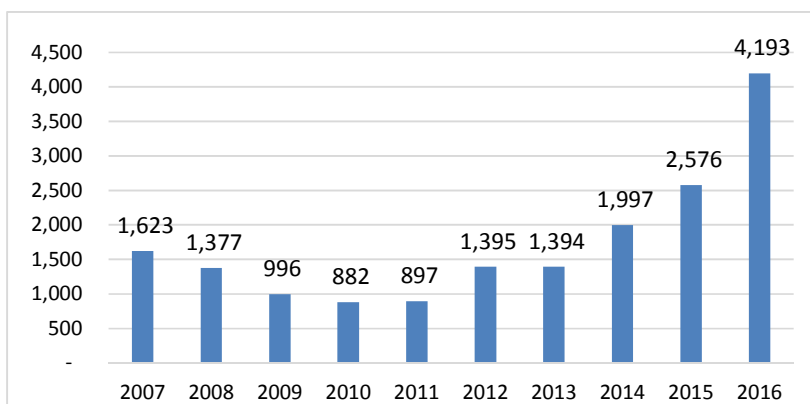
1. TREGJET DHE EKSPORTI

2.1 EKSPORTI I MOBILIEVE PREJ DRURI NGA KOSOVA

(5) Shifrat e eksportit dhe numri i eksportuesve

Në vitin 2016, eksportet nga nën-sektori i mobilieve prej druri arritën në 4.19 milionë euro. Nga viti 2011 deri 2016, ky nën-sektor shënoi rritje të qarkullimit të eksportit prej 367%, nga 0.897 euro në 4.13 milionë euro. Rritja më e madhe vjetore ndodhi ndërmjet vitit 2015 dhe 2016, me rritje prej 63%. Ky zhvillim tregon që mobiliat prej druri përbëjnë një nën-sektor premtues për eksport. Për më tepër informata në lidhje me zhvillimin e qarkullimit të eksportit ndërmjet vitit 2007 dhe 2016, shihni Figurën 03.

Figura 03: Eksportet e mobilieve, sipas viteve (milion euro)



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në doganën e Kosovës

Sipas Doganës së Kosovës, në Kosovë janë rreth 205 firma që eksportojnë produkte të mobilieve prej druri. Shumica e këtyre ndërmarrjeve (përafërsisht 71%) eksportojnë më pak se 10,000 euro në vit. Rreth 13% e të gjitha ndërmarrjeve eksportuese (28 nga 205) përbëjnë rreth 80% të eksporteve në këtë nën-sektor. Kjo shpërndarje tejte jo e barabartë e eksporteve tregon që shumica e eksportuesve të vegjël ende përballen me probleme sa i përket shtrirjes në tregjet eksportuese.

Figura 04: Eksportet e mobilieve prej druri, sipas madhësisë së firmës (2016)

Gama e qarkullimit (euro) të kompanive							
Qarkullimi nga eksporti sipas kompanive për vit (euro)	<10,000	10,000-25,000	25,000-50,000	50,000-100,000	100,000-250,000	250,000<	GJITHSEJ
Eksportet e mobilieve (euro)	381,477	506,302	397,363	443,300	769,979	1,694,607	4,193,029
Numri I ndërmarrjeve	146	31	12	6	5	5	205
Përqindja e gjithsej eksporteve	9%	12%	9%	11%	18%	40%	100%

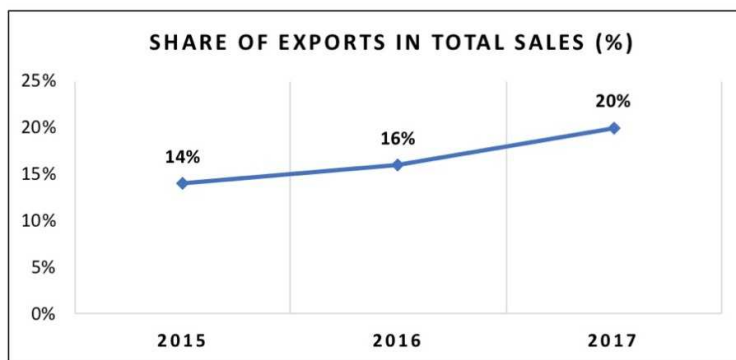
Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në informatat doganore të Kosovës

Duhet theksuar që ka dale një pah një kundërtënie në përcaktimin e shifrave reale të eksportit. Shoqata e Përpunuesve të Drurit në Kosovë (SHPDK) pohon që sasia aktuale e eksporteve kosovare të mobilieve prej druri duhet të jetë katër here më e madhe krahasuar

me shifrat zyrtare të publikuara nga Dogana e Kosovës. Kjo ka gjasa të jetë rezultat i regjistrimit jo të duhur të rrjedhës së tregtisë nga Dogana e Kosovës. Megjithatë, përfaqësuesit e Doganës së Kosovës janë të bindur që shifrat zyrtare janë të sakta; rrjedhimisht, në këtë raport do të përdoren të dhënat zyrtare nga Dogana e Kosovës.

Përqindja mesatare e eksporteve në shitjet e përgjithshme u rrit nga 14% në vitin 2015 në 20% në vitin 2017 (një rritje prej rreth 42%). Megjithëse arsyeja kryesore për përqindjen e rritur të eksportit nuk mund të përcaktohet, shifrat tregojnë që ka pasur rritje të konsiderueshme të eksporteve (Figura 05).

Figura 05: Përqindja e eksporteve në shitjet e përgjithshme ndërmjet 2015-2017 (%)



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në mbledhjen e të dhënave të kompanive

(6) Skenarët, llogaritja e shitjeve të përgjithshme dhe përqindjet lokale karshi atyre të eksportit

Sipas të dhënave zyrtare nga Dogana e Kosovës, gjithsej eksportet e mobilieve prej druri kapnin vlerën prej 4.1 milionë eurosh në vitin 2016. Bazuar në këtë shifër të eksportit dhe në përqindjet e ndryshme të eksporteve në shitjet e përgjithshme të ofruara nga kompanitë e anketuara, janë zhvilluar tre skenarë të ndryshëm për të llogaritur shumën e përgjithshme të shitjeve (Figura 06). Në Skenarin II (Gjendja fillestare), përlogaritja e shitjeve lokale dhe shitjeve të përgjithshme bazohet në supozimin që eksportet përbëjnë 15% të gjithsej shitjeve, mesatarisht. Ky supozim merr për bazë faktin që një numër i madh i kompanive të vogla nuk ishin pjesë e mostrës. Në Skenarin I dhe III, supozimi ishte që përqindja e eksporteve është 10% dhe 20% e gjithsej shitjeve, përkatësisht. Bazuar në këto supozime, shitjet e përgjithshme të nën-sektorit të mobilieve prej druri në vitin 2016 qëndronin diku mes 21 dhe 42 milionë eurosh. Sipas skenarit më të mundshëm (Skenari II, Gjendja fillestare), shitjet e përgjithshme u vlerësuan të jenë rreth 28 milionë euro.

Nëse qëndron Skenari II, atëherë shitjet e përgjithshme të gjeneruara nga nën-sektori i mobilieve prej druri janë tri here më të larta krahasuar me nën-sektorin e materialit ndërtimor prej druri.

Figura 06: Skenarët e shitjeve të eksportit karshi atyre në tregun lokal dhe gjithsej shitjet e nën-sektorit (baza 2016)

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

Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në informatat doganore të Kosovës dhe të dhënat nga ndërmarrjet

(7) Grupet e produkteve të eksportuara të mobilieve prej druri

Klasifikimi i të dhënave zyrtare të eksportit sipas grupeve të produkteve nxjerr në pah që kuzhinat prej druri janë grupi më i eksportuar i produkteve, ku ato përbëjnë përafërsisht 1.45 milionë euro në vitin 2016, rreth 35% e gjithsej eksporteve. Ky grup pasohet nga grupi i produkteve të mobilieve të dhomave të fjetjes, me një përqindje prej rreth 10% të gjithsej eksporteve (0.413 milion euro) dhe grupi i produkteve të mobilieve prej druri për dhomë të ngrënies/ndejës me 0.298 milion euro (rreth 7% e gjithsej eksporteve). Edhe grupet e tjera të produkteve marrin pjesë në eksport; grupi i mobilieve prej druri për zyre kontribuuan me 0.147 milion euro (rreth 3%) në gjithsej eksportet, ndërsa mobilet prej druri të përdorura në dyqane kontribuuan me 46,000 euro (më pak se 1%).

Megjithatë, sasia më e konsiderueshme është deklaruar si 'mobilie të tjera prej druri', ku nën-grupet e veçanta të produkteve nuk mund të identifikohen (Figura 07).

Figura 07: Eksportet e mobilieve prej druri, sipas grupeve të produkteve (në mijëra €), (2016)

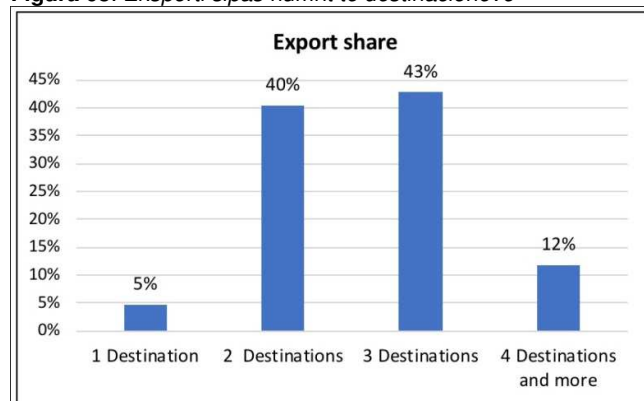


Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në informatat doganore të Kosovës

2.2 TREGJET AKTUALE KRYESORE TË EKSPORTIT

Figura 08 tregon përqindjen e firmave eksportuese bazuar në numrin e vendeve ku eksportojnë. Shumica e këtyre firmave (43%, n=18) eksportojnë në vetëm tri vende, ndërsa vetëm 12% (n=5) e firmave synojnë më tepër se katër vende për eksport. Në përgjithësi, 83% (n=34) e eksportuesve shesin në tri vende.

Figura 08: Eksporti sipas numrit të destinacioneve



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në mbledhjen e të dhënave nga kompanitë

Figura 09 ilustron destinacionet kryesore të eksportit për mobilet prej druri, në bazë të të dhënave të Doganës së Kosovës dhe të anketës. Sipas Doganës së Kosovës, Zvicra është

importuesi kryesor me 2.3 milionë euro, pasuar nga Gjermania (0.895 milion euro) dhe Luksemburgu (0.339 milion euro). Rreth 84% e të gjitha eksporteve të mobilieve prej druri shkojnë në këto tri vende të ZEE-së. Të dhënat e anketës gjithashtu tregojnë një panoramë të ngjashme: 88% (n=37) e kompanive eksportuese të intervistuar eksportojnë për në Zvicër, 74% (n=31) për në Gjermani he 19% (n=8) për në Austri. Duhet theksuar që megjithëse renditja është e ngjashme deri në një masë, të dhënat doganore dhe ato të anketës nuk janë plotësisht të krahasueshme. Të dhënat doganore rendisin vendet bazuar në vlerat e eksportit, ndërsa të dhënat e anketës i rendisin (megjithëse jo me radhë) ato në bazë të numrit të kompanive eksportuese të anketuara (shih Figurën 09).

Eksportet në vendet fqinje kryesohen nga Maqedonia (0.117 milion euro, 3% e gjithsej eksporteve), pasuar nga Serbia (0.111 milion euro, 2%). Eksportet në të gjitha vendet e tjera përbëjnë 2% ose më pak të gjithsej eksporteve.

Një arsye për këtë model të eksportit është diaspora aktive kosovare, e përqendruar kryesisht në Gjermani dhe Zvicër, e cila luan një rol thelbësor në lehtësimin e eksporteve duke u ndihmuar prodhuesve të krijojnë kontakte në vendet evropiane. Deri në ç'masë eksporti në tregjet e tjera të BE-së (Figura 9) ndërlidhet me praninë e diasporës kosovare, kjo nuk dihet për momentin.

Në nivelin rajonal, si faktorë kufizues janë presioni konkurrues nga prodhuesit e CEFTA-s dhe pasiguritë ekzistuese politike dhe ekonomike lidhur me tregtinë dhe transportin ndërkufitar me Serbinë, Shqipërinë dhe Maqedoninë. Megjithëse marrëveshja e CEFTA-s parasheh lëvizjen e lirë të mallrave ndërmjet vendeve anëtare, ende ekzistojnë kushte negative (barriera jo-tarifore).

Figura 09: Vendet e eksportit për produktet kosovare të mobilieve prej druri

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

Burimi: Përpilim bazuar në informatat doganore të Kosovës dhe në hulumtim vetanak

Kompanitë gjithashtu u pyetën nëse do të shqyrtonin mundësinë e eksportimit përtej tregjeve të BE-së. Vetëm 10% (n=4) deklaruan që aktualisht eksportojnë përtej Evropës, ndërsa 55% (n=27) raportuan që po shqyrtojnë mundësinë e eksportimit në këto tregje. Vendet/rajonet e identifikuar si tregje potenciale të eksportit janë SHBA-ja, Azia, Anglia dhe Australia. Në anën tjetër, 35% (n=18) thanë që nuk janë duke shqyrtuar mundësinë e shtrirjes së eksporteve të tyre në rajone të tjera. Të pyetur lidhur me sfidat e eksportimit përtej tregut të BE-së, u përmendën argumentet e paraqitura në Figurën 10 (shpeshësia e përgjigjeve).

Figura 10: Eksportimi përtej tregut të BE-së
Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në mbledhjen e të dhënave të kompanive

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

2.3 TRENDET E TREGUT

(7) Tregu i mobilieve në BE

Sipas Konfederatës Evropiane të Industrive të Mobilieve (EFIC)², industria e prodhimit të mobilieve në BE ofron 1.1 milionë vende pune në rreth 130,000 ndërmarrje, duke siguruar një qarkullim prej rreth 96 miliardë eurosh në vit. Një e katërta e mobilieve të botës prodhohen në BE. Në shumicën e vendeve të BE-së, ndërmjet 2% dhe 4% e vlerës së prodhimit në sektorin prodhues krijohet nga sektori i mobilieve. BE-ja përbën rreth 40-45% të importeve globale të mobilieve dhe rreth 35% të eksporteve botërore të mobilieve. Rreth 85% e kësaj përfaqësohet nga tregtia brenda BE-së. Larmia e madhe e produkteve të mobilieve dhe shkalla e importeve të mobilieve në BE paraqesin një mundësi eksporti në vendet e BE-së për prodhuesit kosovarë.

(8) Trendet globale të prodhimit dhe konsumit

Prodhimi global i mobilieve ka shënuar rritje të qëndrueshme gjatë dekadës së fundit, përveç në vitin 2008 dhe 2009, kryesisht për shkak të krizës ekonomike dhe financiare në shumicën e vendeve kryesore të prodhimit dhe konsumit të mobilieve. Në vitin 2012, vendet me të ardhura të larta³ prodhuan 41% të prodhimit global të mobilieve. Me rritjen që ka gjasa të vazhdojë, përqindja e vendeve me të ardhura mesatare dhe të ulëta në produktin botëror arrin në mbi 50%. Rritjet më të konsiderueshme u shënuan në Kinë, Poloni dhe Vietnam, ndërsa India dhe Brazili patën shkallë të qëndrueshme të rritjes në konsumin vendor.⁴

(9) Segmentet e çmimeve të konsumatorit (shembull: tregu gjerman)

Gjermania është tregu më i rëndësishëm i konsumit të mobilieve në BE. Tregu gjerman i mobilieve përbëhet nga tre segmente kryesore të çmimeve (Figura 11). Në Gjermani, 91% e importeve të përgjithshme të mobilieve arrijnë nga Kina, Polonia, Republika Çeke dhe Italia. Në vitin 2014, kuota globale e importit të mobilieve në Gjermani ishte rreth 58%.

Zhvillimi nga viti 1981 deri 2020, siç shihet në Figurën 11, pasqyron ndryshimin e preferencave të konsumatorëve për mobilie. Ndryshimet më drastike u shënuan në segmentin çmimeve të nivelit të mesëm. Prej një përqindjeje prej rreth 50% të qarkullimit të përgjithshëm në vitin 1981, segmenti i çmimeve të nivelit të mesëm pritet të bie në vetëm 15% në vitin 2020. Ndryshe nga kjo, qarkullimi në segmentin e çmimeve të nivelit fillestar pritet të rritet në 50% deri në vitin 2020, ku pjesa më e madhe e këtyre mobilieve do të importohen. Modeli i tregut i përshkruar në Figurën 11 pritet të jetë i ngjashëm me shumicën e vendeve të tjera të BE-së.

Me shfaqjen e polarizimit ndërmjet shtresave të çmimit të lartë dhe të ulët, segmenti i çmimeve të nivelit të mesëm i nënshtrohet presionit më të madh. Në të ardhmen, kjo do të ndikojë në strategjitë e marketingut, shpërndarjes, dizajnit dhe përcaktimit të çmimeve të prodhuesve kosovarë të mobilieve. Sipas akterëve të industrisë kosovare të mobilieve, shumica e eksporteve ekzistuese bien në segmentet e çmimeve mesatare deri të larta. Segmenti i përafërt aktual i tregut/çmimeve të eksportit të mobilieve prej druri në Kosovë është paraqitur me shenjë të kuqe në Figurën 11.

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

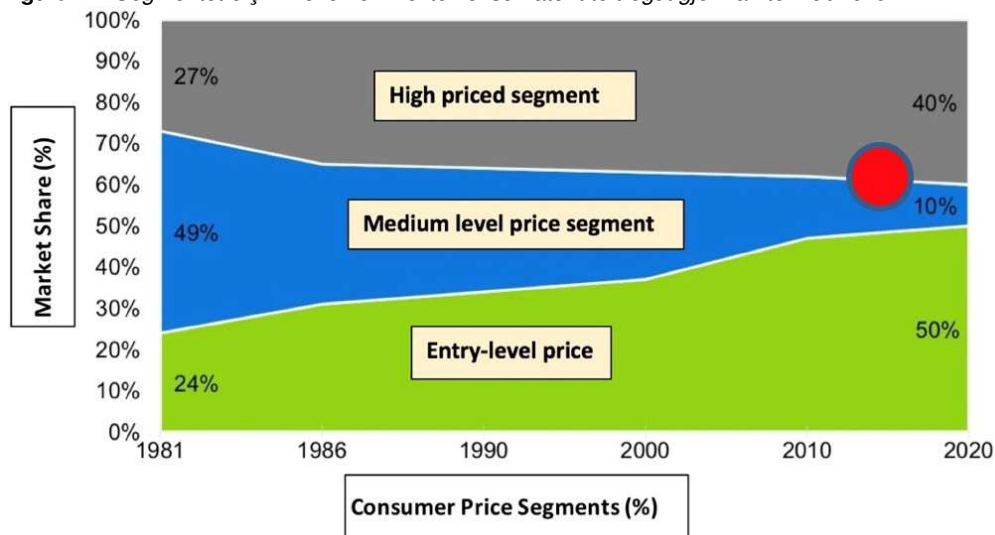
³ Sipas CEPS, 2014: Klasifikimi i vendeve sipas të ardhurave (me të ardhura të larta/me të ardhura të mesme dhe të ulëta) bazohet në përkufizimin e mëposhtëm të Bankës Botërore: Ekonomitë ndahen në grupe të të ardhurave sipas të ardhurave për kokë banori të vitit 2007, përlogaritur me metodën e Atlasit të Bankës Botërore.

⁴ CEPS, 2014

Nevojitet analizë e mëtejme e hollësishme e tregut lidhur me nivelet e segmenteve në vende të përzgjedhura të synuara para se të merren vendime lidhur me asortimentin ose linjat e produkteve në të ardhmen⁵. Polarizimi i segmenteve të tregut mund të përmirësojë shanset e eksportuesve kosovarë të mobilie; megjithatë, është me rëndësi thelbësore që ata të kuptojnë më mirë kriteret e segmentimit të produkteve dhe tregut.

Duke pasur parasysh rritjen pozitive të sektorit të mobilie në nivel global, eksporti i mobilie prej druri nga vende të vogla eksportuese, si Kosova, ka potencial nëse trajtohen segmentet e veçanta të tregut që përputhen dhe tregjet e specializuara, qoftë në nivel të B2B ose B2C (p.sh., e-tregtia).

Figura 11: Segmentet e çmimeve në nivel të konsumatorit të tregut gjerman të mobilie



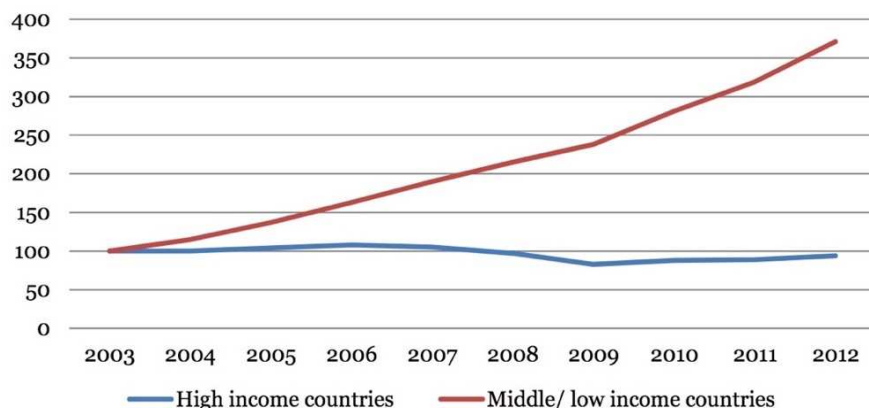
Burimi: Deloitte, 2016; Shërbimet restrukturuese të këndvështrimit; sektori gjerman i mobilie

Sipas Figurës 12, konsumi i mobilie për kokë banori në vendet me të ardhura të larta ka ngecur që nga viti 2003, ndërsa konsumi në vendet me të ardhura të mesme dhe të ulëta ka shënuar një rritje të qëndrueshme. Kjo tregon çartë një trend drejt një fuqie më të madhe blerëse për blerjen e mobilie në vendet me të ardhura të mesme dhe të ulëta.

Aktualisht, kompanitë kosovare që eksportojnë mobilie kryesisht synojnë tregjet e vendeve me të ardhura më të larta. Kërkesa e ngecur në vendet me të ardhura të larta nënkupton presion të rritur konkurrues për eksportuesit kosovarë, sidomos në segmentin e çmimeve të nivelit të mesëm (Figura 11). Kjo kërkon shtim të angazhimit në marketing, si dhe analizë të rregullt të tregut.

Figura 12: Konsumi i mobilie për kokë banori në vendet me të ardhura të larta dhe vendet me të ardhura të mesme dhe të ulëta (indeksi, 2003=100)

⁵ Deloitte dhe Touche GmbH, Gjermani, 2016



Burimi: CEPS, 2014; raporti për gjendjen e tregut të mobilie në BE dhe iniciativën e mundshme të produkteve të mobilie

(10) Lënda e parë

Trendet e tregut tregojnë një zhvendosje nga produktet e lëndës drusore tropikale drejt produkteve zëvendësuese. Disa produkte zëvendësuese përfshijnë drurin e modifikuar në mënyrë termike (TMË), përzierjet/kompozitet dru-plastikë (ËPC) me materiale përbërëse që përfshijnë kryesisht fijet e drurit dhe termoplastikët e ndryshëm (PE, PP, PVC), si dhe lënda drusore e ngjitur-laminuar (Glulam). Varësisht prej specifikacioneve, këto produkte zëvendësuese gjejnë zbatim si në sektorin e mobilie, ashtu edhe në atë të ndërtimtarisë.

Blerësit evropianë po përballen me vështirësi sa i përket gjetjes së furnizuesve për lëndë drusore tropikale tradicionale. Disa prej arsyeve pse ajo është bërë e rrallë janë shndërrimi i pyjeve tropikale në tokë bujqësore, rritja e shpejtë e kërkesës për dru tropikal në ekonomitë në zhvillim, si dhe rritja e tregjeve të Brazilit, Rusisë, Indisë dhe Kinës. Faktorë të tjerë që prekin kompanitë përpunuese të drurit janë vetëdijesimi i konsumatorëve lidhur me shpyllëzimin, ku vëmendje më e madhe po i kushtohet qëndrueshmërisë, ndryshimeve klimatike dhe operacioneve pa karbon. Vetëdijesimi i konsumatorëve fundorë (p.sh., mobilitet e kopshtit ndër të tjera) po rritet dhe shumica e importuesve i japin rëndësi certifikatës së Këshillit të Administrimit të Pyjeve (FCS) si përgjigje të arsyeshme për pyetjet e konsumatorëve.

Megjithatë kompanitë e intervistuar kosovare besojnë që përdorimi i materialeve alternative të lëndës së parë, të tillë si zëvendësuesit e lëndës drusore, nuk është një faktor që i kontribuon konkurrueshmërisë së përgjithshme, materialet e tilla do të bëhen të rëndësishme me rritjen e kërkesës së konsumatorëve si rrjedhojë e trendeve të reja të konsumit.

2.4 PASQYRA E KONKURRENCËS

Për eksport të suksesshëm në BE dhe vende të tjera, eksportuesit kosovarë duhet t'u ofrojnë përparësi konkurruese klientëve, që janë të paktën të krahasueshme me ato të eksportuesve konkurrues ose vendeve eksportuese konkurruese.

Eksportuesit kosovarë duhet të jenë në gjendje të përfitojnë nga sfidat aktuale të prodhuesve të BE-së. Sipas informatave nga uebfaqja GROËTH e Komisionit të BE-së⁶, sfidat kryesore për prodhuesit e mobilie me bazë në BE janë si më poshtë.

⁶ Uebfaqja GROWTH e BE-së: https://ec.europa.eu/growth/sectors/raw-materials/industries/forest-based/furniture_en

- Konkurrenca: vendet me kosto të ulët të prodhimit kanë përparësi. Kina përbën mbi gjysmën e eksporteve të mobilie në BE.
- Inovacioni: kërkesa për kreativitet në dizajn dhe inovacione, e cila shpesh përfshin mbrojtjen e dobët të pronës intelektuale, rrit cenueshmërinë e prodhuesve të BE-së të cilët investojnë burime dhe përballen me dizajnë kopjuese nga prodhues me kosto të ulët jashtë BE-së.
- Problemet strukturale: problemet në rritje me plakjen e fuqisë punëtore dhe vështirësia e tërheqjes së të rinjve, me boshllëqe në zgjerim e sipër në nivelet e nevojshme profesionale.
- Tregtia: prodhuesit e BE-së përballen me pasojat e masave mbrojtëse në disa tregje ndërkombëtare. Ata përballen me kosto shtesë të detyrimeve të importit të lëndës së parë, si dhe kosto më të larta operative që ndërlidhen me kërkesat e standardeve mjedisore dhe teknike.

Informacione për tregjet rajonale të mobilie dhe prodhuesit:

- Prodhimi i mobilie në Kosovë është në avantazh ndaj Shqipërisë, Maqedonisë Perëndimore dhe Malit të Zi.
- Serbi: ndërmarrjet shoqërore të mobilie janë përballur me probleme të konkurrencës dhe shumë prej tyre po shpallin falimentimin. Sektori i drurit në Serbi është në dobësim dhe si rezultat i humbjes së vendeve të punës në Serbi, fuqia punëtore e prodhimit të drurit dhe mobilie po migrojnë nga Serbia në Veriun e Kosovës. Privatizimi i kompanive është politikisht i ndjeshëm. Industria e Serbisë ka të bëjë më tepër me industrinë e rënda.
- Kroacia dhe Bosnja: Ekziston një prodhim shumë aktiv në sektorin e mobilie (kryesisht me lëndë të plotë drusore). Bosnja po pëson nga prerja ilegale e drurit. Eksportet në sektorin e drurit përbëhen me 80% të lëndëve të para, të cilat rezultojnë me një rritje të vazhdueshme të ndikimit mjedisor dhe me një vlerë të ulët të shtuar. Eksportimi i lëndës së parë drusore bëhet kryesisht në tregjet e Kinës ndërsa eksporti i mobilie në tregjet e BE-së.
- Bosnja dhe Hercegovina: është një nga vendet kryesore në Ballkanin Perëndimor për prodhimin e produkteve drusore, me një eksport prej rreth 400 milionë eurosh të mobilie prej druri dhe produkteve të tjera jo të specifikuar drusore. Në krahasim me Bosnjën, Kosova eksporton rreth 4 milionë euro. Ndërsa Bosnja eksporton kryesisht lëndë të sharruar (> 50%), eksportet e Kosovës në këtë industri janë pothuajse 100% produkte të gatshme, si kuzhina, shtretër, tapiceri ndër të tjera. Bosnja kryesisht eksporton në Gjermani (50%), vende të tjera të BE-së (45%), dhe në vende të tjera (5%).

2.5 KËRKESAT PËR IMPORT NË BE DHE ZVICËR

Marrëveshja më e rëndësishme tregtare ndërmjet Kosovës dhe BE-së është Marrëveshja e Stabilizim-Asociimit (MSA) e nënshkruar në vitin 2015. MSA-ja është një instrument për liberalizimin e tregut, i cili ndër të tjera mundëson qasje të lirë në tregun e BE-së dhe me një popullatë prej afro 500 milionë banor. Me anë të kësaj marrëveshjeje, Kosova dhe BE-ja kanë vënë themelet për një zonë dypalëshe të tregtisë së lirë në mbështetje të lëvizjes së lirë të mallrave, shërbimeve dhe kapitalit. Marrëveshja parasheh që të gjitha produktet industriale të Kosovës (duke përfshirë produktet e drurit) mund të kenë qasje në tregun e BE-së me

tarifa zero dhe pa kufizime sasiore. Tarifat doganore do të ulën në mënyrë progresive brenda 5, 7 ose 10 viteve⁷.

(11) Kërkesat ligjore dhe joligjore (vullnetare) për importimin e produkteve të mobilieve prej druri në BE⁸

Çdo importim i produkteve të drurit në BE duhet të bëhet në pajtim me disa rregulla të detyrueshme, të tilla si kërkesat e BE-së për sigurinë e produkteve dhe Rregullorja e Bashkimit Evropian për Lëndën Drusore (EUTR).

Blerësit evropianë B2B të produkteve të mobilieve prej druri mund të kërkojnë edhe certifikim shtesë vullnetar, si certifikimin për lëndë të parë drusore nga Këshilli i Administrimit të Pyjeve (FSC). Kur sigurohen certifikimet vullnetare nga eksportuesit, ato kanë potencial që t'i shtojnë vlerë konkurrueshmërisë së tyre eksportuese. Këto certifikata përfshijnë certifikimet ISO dhe etiketat ECO të BE-së. Etiketa ECO i mundëson konsumatorit fundor të identifikojë "produktet e gjelbra" të miratuara zyrtarisht, gjë që po ndikon gjithnjë e më tepër, në masë të madhe, në preferencat e vendim-marrjes së klientëve.

Një përmbledhje e certifikimeve të detyrueshme dhe vullnetare është shtjelluar më gjerësisht në Figurën 13.

Figure 13: Kërkesat e detyrueshme dhe vullnetare për importimin e mobilieve prej druri në BE

Të detyrueshme	Vullnetare në nivel certifikimi	Vullnetare në nivel kompanie
• EUTR (Rregullorja Evropiane për lëndët drusore). EUTR kontrollon origjinën ligjore. • REACH (Rregullorja e BE-së për regjistrimin, vlerësimin, autorizimin dhe kufizimin e kimikateve). REACH kontrollon përdorimin e kimikateve. • CE (Shenja e certifikimit të produktit për konformitetin me shëndetin, sigurinë dhe mbrojtjen e mjedisit). CE siguron respektimin e standardeve të produktit. • CITES (Konventa mbi tregtinë ndërkombëtare për llojet e rrezikuara të faunës dhe florës së egër). • Paketimi (Direktiva e Këshillit 2000/29/EC, OJ L-169 10/07/2000). Zvogëlimi i mbetjeve, substancave të dëmshme dhe rrezikshme, riciklimi i materialeve. • Siguria e produktit (rregullohet nga direktiva e përgjithshme e sigurisë së produkteve 2001-95-EC). Nëse nuk ka ndonjë rregullore apo standarde të BE-së (psh. Shenja CE) për sigurinë e grupit specifik të produktit, zbatohen standardet kombëtare.	• Etiketimi ECO i BE-së për dyer dhe korniza prej druri (logoja e lules/etiketimi ECO i komunitetit). Ofrohet kur plotësohen kriteret sipas vendimit të komisionit 2016/1332/EU. Rregullorja (EC) Nr. 66/2010. • FSC (Këshilli për mbikëqyrjen e pyjeve). Përcaktimi i standardeve për produktet pyjore, certifikimi dhe etiketimi i tyre si produkte Eko miqësore. • PEFC (Programi për miratimin e certifikimit të pyjeve). Promovon menaxhimin e qëndrueshëm të pyjeve përmes certifikimit.	• ISO 9001:2015 (Sistemet e menaxhimit të cilësisë) • ISO 26000 (SR-Përgjegjësia shoqërore) • ISO 14004 (Sistemet e menaxhimit mjedisor) • CSR (Përgjegjësia shoqërore korporative). Standardet individuale të CSR-së së eksportuesve/importuesve e që certifikojnë respektimin e standardeve në lidhje me shoqërinë dhe mjedisin, të ndërlidhura edhe me ISO 26000)

Burimi: Përpilim bazuar në CBI, 2017 dhe koncepti vetanak

⁷ Politika e Fqinjësisë së BE-së, 2018; https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/news_corner/news/2016/04/20160401_en

⁸ QPI, Qendra për Promovimin e Importeve nga vendet në zhvillim; <https://www.cbi.eu/market-information/timber-products/buyer-requirements/>

(12) Kërkesat zvicerane të importit

Ekzistojnë disa dallime në rregulloret e importit të Zvicrës në krahasim me rregulloret e BE-së dhe këto janë me rëndësi të veçantë për shkak të nivelit të eksportit të materialeve prej druri në Zvicër. Marrëveshja e njohjes së ndërsjellë (MRA) ndërmjet BE-së dhe Zvicrës ka të bëjë me marrëveshjet dypalëshe mbi standardet dhe vlerësimin e konformitetit. MRA është një instrument për eliminimin e barrierave në tregtinë ndërmjet dy zonave ekonomike dhe ka hyrë në fuqi më 1 qershor 2001. Marrëveshja mbulon më shumë se 25% të të gjitha eksporteve zvicerane në BE dhe rreth 35% të eksporteve nga BE në Zvicër.

Krahasimi ndërmjet kërkesave të detyrueshme dhe jo të detyrueshme për importin e mobilieve prej druri për BE dhe Zvicër paraqet dallimet në qasjen rregullatore:

- Zvicra ka paraqitur një rregullore të ngjashme që kontrollon origjinën ligjore, në krahasim me rregulloren EUTR të BE-së.
- REACH nuk pranohet në Zvicër. Rregullorja e Zvicrës për kimikate (ChemO) rregullon kërkesat për importin e produkteve që përfshijnë substanca kimike (përfshirë kimikateve në mobile) .
- Konventa CITES zbatohet në Zvicër. Sekretariati i CITES ndodhet në Gjenevë/Zvicër.
- Rregullat e BE-së për paketim dhe etiketim nuk zbatohen në Zvicër.

Kërkesat vullnetare për certifikim kërkojnë verifikimin nga importues specifikë, ku kreditë e ISO certifikimit të kompanisë do të jenë një vlerë e shtuar për importuesit zviceranë.

(13) Standardet vullnetare

Për konkurrencën shtesë të eksportit të prodhuesve kosovarë të mobilieve prej druri, certifikimi ISO 9001:2015 luan një rol gjithnjë e më të rëndësishëm për importuesit që nuk janë diasporë. Përfitimi shtesë nga ISO 9001:2015 është përmirësimi i procesit dhe menaxhimi i cilësisë me kosto më të ulëta të përgjithshme të prodhimit dhe fokus më të lartë në kënaqshmërinë e klientit.

(14) Perspektiva e kompanive që prodhojnë mobilie në lidhje me rëndësinë e standardeve dhe certifikatave

Nga të gjitha përgjigjet që kompanitë kanë ofruar në lidhje me standardet dhe certifikatat e kërkuara të cilësisë, përgjigja më e shpeshtë ndërlidhej me standardet ISO. Përgjigja e dytë më e shpeshtë ndërlidhej me certifikatën EUR 1 që përdoret për të vërtetuar origjinën e një produkti. Është kërkesë e detyrueshme për eksportet nga Kosova në BE, e cila duhet të respektohet nga të gjithë eksportuesit dhe nuk ka të bëjë me certifikimin e cilësisë.

Vetëm disa të anketuar interesoheshin për certifikatën e origjinës së drurit dhe asnjë nga të anketuarit nuk përmendi Direktivën e BE-së për Sigurinë e Produkteve si një kërkesë e mundshme e detyrueshme. Pasi që produktet e mobilieve prej druri nuk janë të listuara në direktivat e BE-së për shenjim, dhe pasi që nuk ka legjislacion specifik, atëherë zbatohet Direktiva për Sigurinë e Përgjithshme të Produkteve (2001/95 / CE). Në përgjithësi, kompanitë nuk kanë bërë një diferencim të mjaftueshëm të qartë mes standardeve / certifikatave të detyrueshme dhe atyre vullnetare.

Siç tregohet në figurën 3, përgjigjet e kompanisë vënë në pah njohuri mjaft të kufizuara mbi tre nivelet standarde. Në aspektin e standardeve të detyrueshme, të paktën EUTR, REACH dhe deri në një masë Direktiva e BE-së për sigurinë e produkteve, janë certifikata të rëndësishme që duhet të trajtohen, përveç standardeve të kërkuara shtesë për eksport në Zvicër.

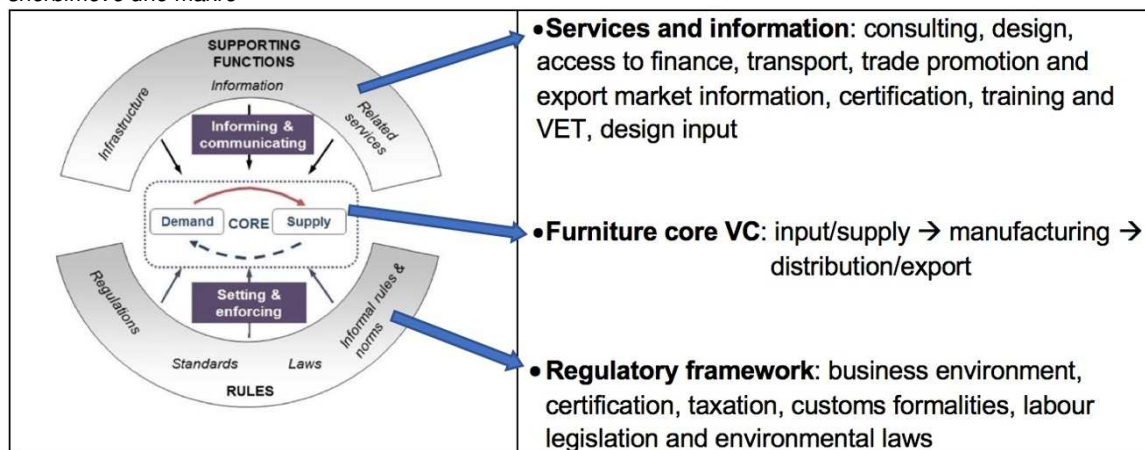
3. ANALIZA E ZINXHIRIT TË VLERAVE TË MOBILIEVE

3.1 Harta e zinxhirit të vlerave të mobilieve prej druri

(15) Komponentët e hartës së ZV-së

Harta e zinxhirit të vlerave është baza e analizës. Ajo tregon strukturën bazë të zinxhirit themelor dhe është një përshkrim vizual i funksioneve aktuale dhe operatorëve të ndërlidhur të zinxhirit dhe i lidhjeve të tyre. Ajo tregon marrëdhënien ndërmjet akterëve të ZV-së nga furnizimi deri te tregu. Analiza e ZV-së fillon me hartën aktuale të ZV-së, duke treguar ZV-në bazë të mobilieve, shërbimet dhe informatat në nivelin mezo dhe rregullator (Figura 14).

Figura 14: Sistemi i integruar i tregut të zinxhirit të vlerave, që tregon ZV-në bazë, inputet në nivelin mezo/të shërbimeve dhe makro



Burimi: Përpilim i bazuar në Sistemin e Tregut Springfield (M4P), 2017

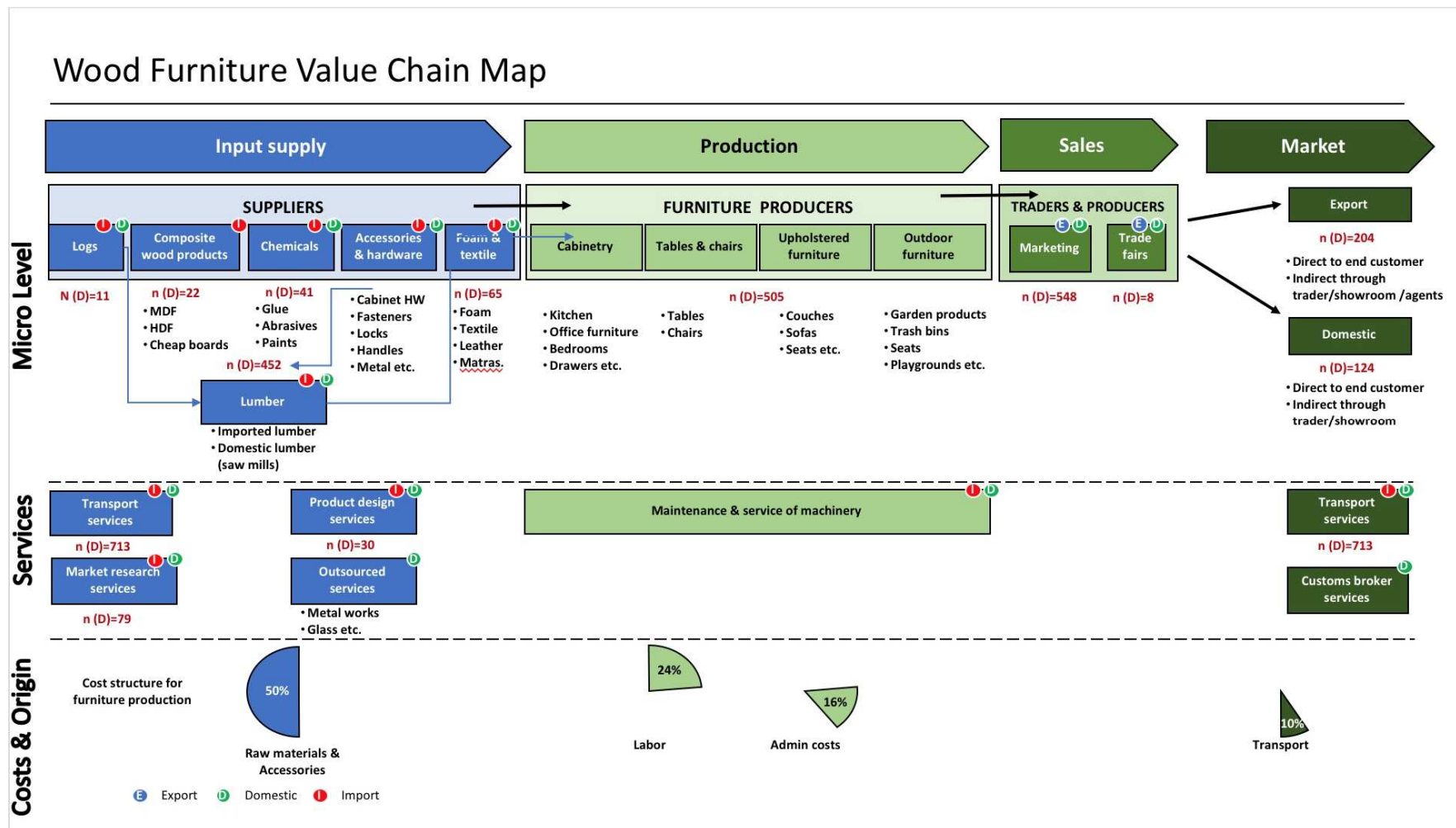
(16) Harta e ZV-së të mobilieve në Kosovë

Më poshtë janë dhënë disa komponentë të hartës së ZV (shih Figurën 15) të mobilieve prej druri:

- Prodhuesit përbëjnë thelbin e sistemit. Numri i madh i furnizuesve dhe optimizimi i zinxhirit të furnizimit janë të rëndësishme.
- Niveli mikro i hartës tregon funksionet kryesore të ZV-së me operatorët dhe produktet kryesore të saj në nivel të lëndës/inputsve, gjysmë të prodhuara, si dhe në nivel të eksportit.
- Niveli i shërbimeve i hartës së ZV-së përfshin shërbimet tipike *upstream* dhe *downstream*, të tilla si shërbimet e transportit të ZV-së, mirëmbajtjen e makinerive dhe mirëmbajtje të tjera të përgjithshme, dizajnin e produkteve, shërbimet e marketingut, dhe të tjera.
- Numrat e treguar (n), që përfaqësojnë numrin e përgjithshëm të akterëve aktivë përgjatë funksioneve të ZV-së, bazohen në Agjencinë e Regjistrimit të Bizneseve të Kosovës (ARBK) dhe Administratën Tatimore të Kosovës (ATK). Disa nga indikacionet mbi numrin e operatorëve (p.sh. furnizimi, transporti, tregtia e brendshme) janë të larta sepse këta operatorë nuk i shërbejnë vetëm industrisë së drurit. Kompanitë e marketingut janë aktive në treg dhe prodhojnë reklama, broshura, banerë, si dhe ofrojnë shërbime tjera ndërsektoriale të marketingut. Ato nuk janë domosdoshmërisht të specializuara në hulumtimin e tregut për një sektor apo produkt specifik.

- Kompanitë e transportit nuk ofrojnë shërbime ekskluzivisht vetëm për industrinë e drurit. Shërbimet e tyre gjithashtu ofrohen për sektorët tjerë në nivel të furnizuesve, që rezultojnë në një nivel të lartë të shërbimeve të cekura të transportit (n = 713).
- Sipas informacioneve të grumbulluara nga prodhuesit, nuk ka agjent vendor apo kombëtar të eksportit të përfshirë në ZV si ndërmjetës midis prodhuesve dhe importuesve ndërkombëtarë (B2B) ose klientëve fundor (B2C). Shumica e prodhuesve eksportojnë produktet e tyre drejtpërdrejt në tregjet e tyre të synuara.
- Përveç strukturës së zinxhirit të vlerave, një dimension hapësinor tregon para-produktet e importuara dhe vendore, lëndët e para dhe furnizimin shtesë. Në një fazë në ZV, pothuajse 100% e inputeve për industrinë e mobilieve importohen. Vetëm kantieret e sharrimit krijojnë vlerë të konsiderueshme shtesë kombëtare në rafinimin e inputeve të furnizimit, përpara se t'i shesin produktet e tyre të ndërmjetme tek prodhuesit.
- Në pjesën e poshtme të hartës së ZV, ofrohet një alokim i përafërt i kostove përgjatë ZV.
- Harta shtesë e zmadhuar në nivel mezo dhe makro (figura 39) tregon të gjithë mundësuesit kryesor (p.sh. zyrtarët qeveritarë) dhe mbështetësit (p.sh. BMO (organizata biznesi me anëtarësim), institucionet, donatorët, etj.) kryesorë të ZV-së.
- Në këtë fazë nuk mund të përcaktohet se sa nga kompanitë e regjistruara zyrtarisht (n=505) janë ende plotësisht të përfshira në prodhimin e mobilieve prej druri.

Figure 15: Harta e ZV të Mobilieve prej Druri



Burimi: Përpilim i bazuar në hulumtimin e të dhënave të ZV

3.2 Analiza ekonomike e zinxhirit të vlerave të mobilieve prej druri

(17) Vlera totale e shtuar përgjatë ZV-së

Informacioni i disponueshëm sasior, si informacioni komercial, informacioni lidhur me koston dhe marzhat nga operatorët e ZV-së që kontribuojnë në vlerën e shtuar përgjatë ZV-së (furnizuesi, kantierët e sharrimit, prodhimi, transporti, distribuimi) nuk lejon një analizë realiste të vlerës së përgjithshme të krijuar brenda kompanisë ose vlerës së kapur përgjatë ZV-së të mobilieve.

Sidoqoftë, shembujt faktik të ofruar nga një specialist lokal i mobilieve zbulon informacione mbi shtrirjen e vlerës totale të jashtme të shtuar në treg nga prodhuesi i mobilieve.

Shembuj të vlerës së shtuar për klientin e BE-së nga blerja e lëndës së parë:

Karriget:

- Kostot e prodhimit përfshirë lëndën e parë: 100 EUR.
 - Të shitura "lëvruar në fabrikë" (EX-*ex-factory*) tek importuesi gjerman: 120 EUR.
- Rasti: Karriget shiten drejtpërdrejt në dyqanin e kompanisë në Gjermani në nivel të shitjes me pakicë: 250 euro.

Vlera e shtuar: Vlera e kapur (*value captured*) nga prodhuesi është 250%, një përqindje e lartë e vlerës së shtuar nga prodhuesi si rezultat i shitjes së drejtpërdrejtë në nivel të shitjes me pakicë (B2C).

Krevat Marinari:

- Kostot e prodhimit përfshirë lëndën e parë: 75 EUR.
- Çmimi i shitjes "lëvruar në fabrikë" (ex-factory) për klientin e BE-së: 90 EUR.
- Çmimi i shitjes në Gjermani nga importuesi / shitësi me shumicë / shitësi me pakicë tek konsumatori fundor: 220 EUR.

Vlera e shtuar: Vlera e kapur nga prodhuesi është 20%. Vlera e përgjithshme e shtuar është 193%.

Figura 16 tregon vlerën mesatare të shtuar përgjatë fazave tipike të ZV të mobilieve të drurit, duke filluar me vlerën bazë 1 të trungjeve të drunjëve të qëruar të importuar. Ky shembull i referohet produkteve solide / masive të mobilieve prej druri dhe jo domosdoshmërisht produkteve të mobilieve me një përqindje të lartë të vlerës së importit në aksesoret jo-drusor, mentesha ose kompensatë, siç montohen shpesh në mobilie kuzhinash.

Figura 16: Vlera e shtuar në procesin e prodhimit të mobilieve

Faza e parë: trungu i drurit, i qëruar	→ Faktori 1	Vlera e shtuar në nivel kombëtar	Vlera totale e shtuar duke përfshirë nivelin e konsumatorit
Faza e dytë: Produkte nga kantieri i sharrimit(shpërpallka)	→ Faktori 10		
Faza e tretë: Produkti në gjendje të gatshme lëvruar në fabrikë (ex-factory)	→ Faktori 100		
Faza e katërt: Vlera / çmimi i produktit të blerë të gatshëm në nivel të konsumatorit	→ 200-800%		

Burimi: Përpilim vetanak në bazë të inpueteve të ekspertëve të mobilieve

3.3 Konsideratat mjedisore përgjatë ZV-së

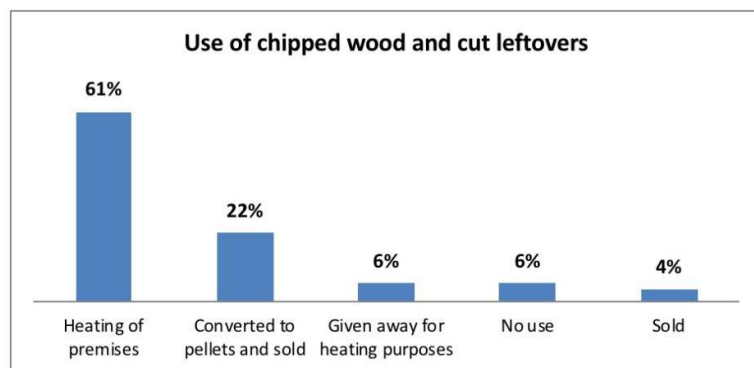
Për rritjen e qëndrueshme të nënsektorit duhet të merren parasysh konsideratat kryesore mjedisore me efektet pozitive dhe negative të ZV-së mbi mjedisin dhe efektet e mjedisit në ZV.

Mjedi nuk ka ndonjë ndikim të rëndësishëm (qoftë pozitiv apo negativ) në nënsektorin e materialeve ndërtimore.

Riciklimi i mbetjeve:

Të dhënat nga hulumtimi tregojnë se në 61% të rasteve, mbetjet nga druri përdoren për ngrohjen e lokaleve, ndërsa në 22% të rasteve ato konvertohen në pelet dhe shiten (shih Figurën 17 për më shumë përgjigje të detajuara). Ekziston një potencial i madh që mbetjet të konvertohen në pelet si një burim më efikas i ngrohjes ose për çdo përdorim tjetër industrial. Nuk ka në dispozicion ndonjë informacion për tonazhin e mbetjeve në nënsektorin e përgjithshëm të mobilieve prej druri. Standardet tipike për mbetjet në prodhimin e mobilieve janë rreth 15-20% nga shpërllakat/MDF dhe 40-60% nga prodhimi i drurit solid, në varësi të saktësisë në punë, nivelit të përvojës së operatorit dhe kompleksitetit të produktit.

Figura 17: Përdorimi i drurit të cifluar dhe mbetjeve



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

Interesante, asnjë nga kompanitë nuk ka kërkuar të përdor mbetjet e drurit për qëllime ricikluese, siç është prodhimi i shpërllakave. Mbetjet zakonisht përdoren për ri-përdorim në prodhimin e shpërllakave, por grumbullimi dhe transporti i mbetjeve tek prodhuesit ndërkombëtar të shpërllakave do të jetë i vështirë për shkak të sasisë relativisht të vogël të materialit të riciklimit të fibrave të drurit në vend. Analiza e mundshme për riciklimin kërkon një vlerësim të qëndrueshmërisë ekonomike. Disa kompani të mobilieve tashmë kanë filluar prodhimin dhe shitjen e paletave.

Shëndeti dhe siguria operationale si dhe masat e tjera ekologjike:

Përmirësimi i mikro-mjedisit të vendit të punës dhe zbatimi i masave miqësore për mjedisin janë parakushte për minimizimin e efekteve negative të shëndetit, si dhe parandalimin e shkatërrimit potencial mjedisor. Filtrat e ajrit, ventilimi dhe paketimi ekologjik janë ndër masat më të cituara të shëndetit dhe sigurisë operationale ose praktikave miqësore për mjedisin. Përcaktues tjerë që do të zvogëlonin ekspozimin ndaj pluhurit të drurit në vendin e punës janë ventilimi adekuat shkarkues dhe stafi i veçantë për pastrim. Në përgjithësi, makineria plotësisht automatike lidhet me ekspozimin më të lartë ndaj pluhurit të imët, duke qenë se ky lloj i makinerisë punon me shpejtësi më të madhe duke gjeneruar kështu më shumë pluhur⁹.

⁹ Gitte Jacobsen, 2007

3.4 Funkzioni i zinxhirit të vlerave: Gjetja e furnizuesve (Sourcing) dhe furnizimet

(18) Përmbledhje

Janë intervistuar 14 kompani të furnizuesve të inputit për ZV të mobilieve prej druri. Të dhënat primare demografike ofrojnë këtë informacion:

- *Viti i themelimit*: rreth 43% (n=6) e kompanive janë themeluar ndërmjet viteve 1990 dhe 2000, ndërsa 21% (n=3) janë themeluar ndërmjet viteve 2001 dhe 2010.
- *Statusi ligjor*: 43% (n=6) e kompanive janë regjistruar si 'biznese individuale' dhe 36% (n=5) si 'shoqëri me përgjegjësi të kufizuar'. Pjesa tjetër e kompanive kanë një status tjetër ligjor të pa specifikuar që lejohet në vend.
- *Numri i punonjësve*: 43% (n=6) i kompanive të intervistuar janë kompani 'mikro' me 0-9 punonjës, dhe 50% (n=7) kompani 'të vogla' me 10-50 punonjës.
- *Qarkullimi*: 36% (n=5) e kompanive të intervistuar treguan për një qarkullim ndërmjet 1.0 milion dhe 2.5 milion euro në vitin 2017, ndërsa 22% (n=3) kishin një qarkullim prej më shumë se 2.5 milion euro në vitin 2017. Pjesa e mbetur e kompanive kishte një qarkullim prej më pak se 1 milion euro.

3.4.1 Operacionet

(19) Zhvillimi i qarkullimit

Nga viti 2016 deri në 2017, 85% (n=12) e furnizuesve të intervistuar kanë raportuar që kanë pasur një rritje të qarkullimit. Nga këto, 29% (n=3) e kompanive raportuan një rritje që varion nga 6% deri në 10%, dhe 29% (n=3) ndërmjet 11% dhe 20%. Pjesa tjetër prej 21% (n=2) e kompanive kanë përjetuar rritje të qarkullimit deri në 30%, ndërsa 7% (n=1) e kompanive kanë përjetuar rritje prej 91-100%. 15% (n=2) e kompanive kanë përjetuar ulje të qarkullimit ndërmjet 7%-10% për arsye të panjohura.

(20) Portofoli i produkteve dhe shërbimeve

Asnjë nga kompanitë e intervistuar nuk shesin materiale të lëndës drusore, por shumica e tyre shesin dru të sharruar, lëndë druri për ndërtim, rimeso, përbërës dhe produkte druri solid, produkte kompozite druri dhe përbërës të tjerë. Pothuajse të gjitha kompanitë që shesin këto produkte gjithashtu veprojnë si importues. Vetëm një numër shumë i vogël furnizuesish blejnë produkte kompozite druri në vend. Në vitin 2016, vetëm 71% (n = 10) nga furnizuesit importuan 91% deri 100% të produkteve të tyre.

Shumica e kompanive importojnë produktet e tyre nga vendet evropiane. Shumë furnizues deklaruan se importojnë nga Gjermania, Turqia, Italia, Austria dhe Kina. Disa importojnë edhe nga vendet fqinje duke përfshirë Serbinë, Slloveninë, Bosnjë dhe Hercegovinën, dhe Rumaninë. Shtojca 02 tregon detajet për vendet importuese.

(21) Procedurat doganore të importit

Gjysma (n=7) e furnizuesve të intervistuar kanë deklaruar se të gjitha procedurat doganore për dërgesat e importuara mund t'i përfundojnë brenda një dite, por 43% (n=6) e të anketuarve deklaruan se zhdoganimi nga kompania merr "disa ditë". Të anketuarit shpjeguan se procedurat e zhdoganimit shpesh varen nga historiku i kompanisë lidhur me pajtueshmërinë dhe çështjet potenciale që kanë ndodhur në të kaluarën. Në përgjithësi, procedurat e zhdoganimit përfundojnë brenda ditës për kompanitë që kanë reputacion pozitiv dhe që nuk janë angazhuar në ndonjë veprim të paligjshëm apo të evazionit fiskal të importit më herët. Doganat luajnë gjithashtu një rol pozitiv në edukimin e kompanive në aspektin e performancës ligjore.

(22) Përfitimet për importin e mallrave nga furnizuesit e specializuar të inputeve

Furnizuesit u pyetën në lidhje me përfitimet e blerjes dhe importimit nga furnizuesit e specializuar krahasuar me importin e drejtpërdrejtë të lëndëve të para dhe aksesorëve nga prodhuesit. Shumica e furnizuesve të intervistuar deklaruan se është më e qëndrueshme ekonomikisht për prodhuesit të blejnë nga furnizuesit se sa të organizojnë importin e tyre të drejtpërdrejtë. Arsyet kryesore të paraqitura nga furnizuesit e intervistuar janë:

- Kostot më të ulta kur importohet nga furnizuesit
- Përvoja më e mirë dhe më e gjerë e importit dhe njohuritë për produktet
- Më e lehtë për prodhuesit për të menaxhuar rrjedhën e tyre të parasë
- Aftësia për të dorëzuar porosi të vogla

Si përfundim, 84% (n=41) e prodhuesve të mobilieve prej druri preferojnë të blejnë lëndën e parë të drurit nga tregtarët/furnizuesit vendor dhe vetëm 24% (n=12) e prodhuesve të intervistuar importojnë lëndën e parë të tyre të drurit. Kjo vërteton se shumica e prodhuesve të intervistuar janë të kënaqur me performancën e furnizuesve të tyre, ose nuk kanë opsione alternative për prokurimin e tyre. Një model i ngjashëm blerjesh realizohet për aksesorët jo-drusorë dhe produktet e ndërmjetme.

(23) Anëtarësimi i shoqatave dhe institucioneve

Në përgjithësi, vetëm 36% (n=5) e kompanive të furnizimit janë anëtarë të një shoqate ose institucioni, ndërsa 60% (n=3) e anëtarëve janë anëtarë të Odës Ekonomike të Kosovës. Vetëm një kompani e furnizimit (20%) është anëtare e Shoqatës së Përpunuesve të Drurit të Kosovës.

Shumica e kompanive të furnizimit deklaruan se nuk kishte përfitime ose kishte vetëm përfitime ose avantazhe të vogla nga anëtarësimin në shoqata dhe institucione. I vetmi përfitim i përmendur ishte qasja në informata më të mira mbi mundësitë e biznesit, qoftë në nivel vendor ose ndërkombëtar. Disa kompani besojnë se ekziston një lloj diskriminimi ose trajtimi joekuivalent midis anëtarëve të shoqatave, zakonisht në favor të organizatave më të mëdha. Në përgjithësi, shumica e kompanive pretendojnë se shoqatat nuk janë të pajisura mirë për të qenë në gjendje të ofrojnë shërbime efektive për kompanitë anëtare pasi që atyre u mungon stafi i kualifikuar, fondet dhe infrastruktura.

3.4.2 Kufizimet dhe ndërhyrjet kryesore - perspektiva e furnizuesve të inputeve

(24) kufizimet

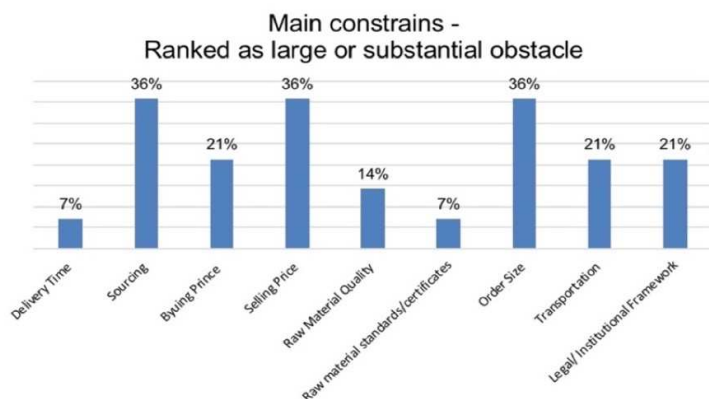
Përgjatë mostrës, 36% (n=4) e kompanive të anketuara renditën gjetjen e furnizuesve (sourcing), çmimin e shitjes për prodhuesit si dhe madhësinë e porosisë si pengesa substanciale. Pjesa tjetër prej 21% (n=3) konsideruan çmimin e blerjes, transportin, dhe kuadrin ligjor/institucional (shih Shtojcën 03 për më shumë detaje për kufizimet e renditura). Kufizimet tjera janë paraqitur në figurën 18.

Furnizuesit tregojnë se mospagesa është faktori më kufizues në aftësinë e një furnizuesi për të investuar në blerje të reja. Grumbullimi i borxheve konsiderohet një çështje e ngutshme/urgjente në të gjithë ekonominë.

Një nga çështjet më urgjente të theksuara nga furnizuesit e inputeve është e lidhur me konkurrencën e pandershme. Kjo shkaktohet nga evazoni fiskal dhe praktikat e tjera joformale, të cilat krijojnë kushte për bizneset joformale që ofrojnë çmime më konkurruese, në dëm të bizneseve ligjore dhe të ndershme. Operimi në një klimë biznesi të padrejtë pengon kompanitë e reja, ligjore dhe inovative të rriten dhe të bëjnë investime që mund të

çojnë në shtimin e vlerës. Ky kufizim nuk kufizohet vetëm tek furnitorët, por përfshin të gjithë zinxhirin e vlerës dhe klimën e përgjithshme të biznesit.

Figura 18: Kufizimet kryesore - niveli i furnizuesit



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanisë

(25) Ndërhryjet

perspektiva e furnizuesve

Kompanitë e furnizimit u pyetën rreth preferencave të tyre të ndërhryjeve për përmirësimin e

aktiviteteve të biznesit përgjatë ZV-së së përgjithshme të mobilieve prej druri. Disa nga fushat e përmendura prioritare të ndërhryjes janë:

- Disponueshmëria e stafit profesional dhe sistemeve të arsimit profesional
- Teknologjia e re dhe e modernizuar
- Qasja më e mirë në financa
- Luftimi i ekonomisë informale dhe konkurrencës së pandershme
- TVSH-ja më e ulët
- Grumbullimi më i mirë i pagesave

3.5 Funkzioni i ZV-së: Transporti *Upstream* dhe *Downstream*

Janë intervistuar nëntë biznese të transportit, të përfshira në mënyrë aktive në ZV-në e ndërtimeve prej druri. Të dhënat primare demografike të kompanive të transportit janë si në vijim:

- *Statusi ligjor*: 89% (n=8) janë shoqëri me përgjegjësi të kufizuar (SHPK).
- *Numri i punonjësve*: 67% (n=6) janë kompani 'të vogla' me 10-50 punonjës dhe rreth 33% (n=3) janë kompani 'mikro' me 0-9 punonjës.
- *Qarkullimi*: Në vitin 2017, 25% (n=2) e kompanive të intervistuar kishin një qarkullim prej më shumë se 2.5 milion euro, 38% (n=3) kishin një qarkullim prej 1.0 milion deri në 2.5 milion euro, 13% (n=1) nga 500,000 deri në 1.0 milion euro, ndërsa pjesa tjetër kishte qarkullim prej më pak se 500,000 euro.

Shërbimet e transportit në ZV të drurit nuk mund të zbërthehen sipas grupeve të produkteve specifike. Transporti me kamionë zakonisht nuk administrohet sipas produkteve specifike, por kriterëve të tjera siç janë optimizimi i ngarkesës së kamionëve, kërkesave të kohës së duhur (*just-in-time*), destinacionet e përbashkëta, disponueshmëria e kamionëve, parametrat e shfrytëzimit ekonomik dhe faktorët e tjerë.

Sipas informatave të dhëna nga një prodhues i mobilie, kostot e transportit me kamionë për mobilie nga Kosova në vendet e BE-së mund të jenë pothuajse aq të larta sa edhe transporti me kontejnerë nëpërmjet detit nga Kina:

- Kosto e transportit nga Kosova në Këln, Gjermani: 34 ton; dorëzuar klientit: 2,000 euro.
- Transporti detar (CIF) nga Kina në Greqi: 24 ton; dorëzuar klientit, 1,654 euro.

3.5.1 Operimet

(26) Zhvillimi i qarkullimit

Nga të gjitha kompanitë e intervistuar, 44% (n=4) patën një rritje të qarkullimit prej 1% deri në 20%. Pjesa tjetër prej 11% (n=1) patën një rritje pak më të lartë, nga 20%-30%. Pjesa tjetër prej 11% (n=1) shënuan një rënie në qarkullim prej 10% and 20%. Pjesa tjetër e kompanive deklaruan se nuk kanë pasur ndonjë ndryshim krahasuar me vitin 2016. Zhvillimi i qarkullimit reflekton zhvillimin e përgjithshëm të biznesit në vend dhe zhvillimin e tregut vendas. Shërbimet e transportit nuk kufizohen në grupe specifike të produkteve në ZV-në e drurit.

(27) Bizneset aktive të transportit në Kosovë

Nëntë kompanitë e transportit të intervistuar nuk kishin të kuptuar të përbashkët për konkurrentët e tyre në vend dhe prandaj ofruan përgjigje të ndryshme në pyetjen “cilat janë bizneset më aktive të transportit në Kosovë që përqendrojnë biznesin e tyre në mobilie dhe materiale ndërtimore prej druri”. Përgjigjet e tyre treguan ka “një numër më të madh të kompanive aktive të huaja” krahasuar me kompanitë vendore. Përkundër rritjes së shënuar në eksporte nga prodhuesit e produkteve prej druri, rritja marginale e qarkullimit të kompanive të transportit të intervistuar tregon se bizneset kombëtare të transportit nuk duket se përfitojnë nga rritja e kërkesës për shërbime të transportit.

Shumica e kompanive të transportit të anketuara u përgjigjën se vendet kryesore në të cilat eksportojnë mobilie dhe materiale ndërtimore prej druri janë Gjermania dhe Zvicra, e ndjekur nga Italia dhe Belgjika dhe Austria dhe Franca, Turqia, Sllovenia dhe Suedia.

(28) Kontraktimi i kompanive të transportit kundrejt objekteve të transportit të vetë prodhuesve

Sipas kompanive të transportit të intervistuar, ekzistojnë përparësi të shumta për prodhuesit e vegjël ose të mëdhenj kur përdorin shërbimet e kompanive të jashtme të transportit në vend të objekteve vetanake të transportit. Disa nga përparësitë e përmendura janë:

- Shfrytëzimi i kapacitetit ekzistues shpeditues pa pasur nevojë që prodhuesit të mbajnë kapacitete vetanake të transportit.
- Kosto më të ulëta të përgjithshme të transportit.
- Avantazhi i transportit të konsoliduar me përdorim më të mirë të kapaciteteve të transportit, ku porositë e mallrave të prodhuesve të shumtë janë të konsoliduara në një transport të vetëm.
- Profesionalizmi, siguria dhe shërbimet cilësore në biznesin e shpeditimit.
- Përgjegjësia dhe llogaridhënia e kompanive të transportit gjatë kryerjes së shërbimeve të tyre.
- Koncepti derë më derë, duke garantuar që eksportet të arrijnë destinacionin përfundimtar pa probleme të shkaktuara gjatë procesit të transportit/eksportit.

Kompanitë e mëdha të mobilieve mund të justifikojnë mbajtjen e kapaciteteve vetanake të transportit pasi që janë në gjendje të operojnë me kapacitet të plotë, dhe kontratat specifike të shërbimit nga biznesi-në treg mund të kërkojnë aftësi të shpejta dhe fleksibile të transportit vetanak. Çdo konsideratë e kapacitetit të transportit vetanak bazohet në modelin specifik të biznesit të kompanisë dhe llogaritjen e koston. Transporti i konsoliduar është ekonomikisht më i qëndrueshëm për eksportuesit më të vegjël, që kanë të bëjnë me ngarkesa më të vogla të eksportit.

3.6 Funkzioni i zinxhirit të vlerave: Prodhimi i mobilieve

Janë realizuar gjithsej 49 intervista me kompanitë e prodhimit të mobilieve prej druri. Detajet e të dhënave demografike të kompanive prodhuese të intervistuar mund të shikohen në kapitullin 1.3 të këtij raporti.

3.6.1 Zhvillimi i qarkullimit

Nga 49 kompanitë e intervistuar, 80% (n=40) deklaruan se kanë pasur një rritje të qarkullimit ndërmjet vitit 2016 dhe 2017. Nga këto, grupi më i madh, 37% (n=15) kishin një rritje ndërmjet 11-20%, dhe 30% (n=12) e kompanive raportuan një rritje të qarkullimit deri në 10%. Përveç kësaj, 6 nga 49 kompanitë e intervistuar kanë paraqitur një ulje në shitje, e cila varionte nga 6% deri në 30%.

3.6.2 Burimet njerëzore

(29) Aftësitë

Operatorët e fabrikës/uzinës:

Bizneset e intervistuar sugjeruan se po përpiqen të gjejnë kandidatë për operacionet e tyre. Nga 16 përgjigjet e ofruara nga kompanitë prodhuese, 24% (n=4) treguan se më e vështira ishte gjetja e operatorëve CNC, pasuar nga marangozët, operatorët e makinerive dhe ekspertët për ngjyrosje.

Intervistat treguan se sistemi i dobët Kosovar i AAP-së dhe arsimit të përgjithshëm përbënin arsyet kryesore pse tregu i brendshëm i punës nuk ishte në gjendje t'i plotësonte nevojat e kompanisë.

Kompanitë u pyetën për sfidat kryesore me të cilat po përballen me fuqinë punëtore të tyre. Sfidat sipas rëndësisë janë si në vijim:

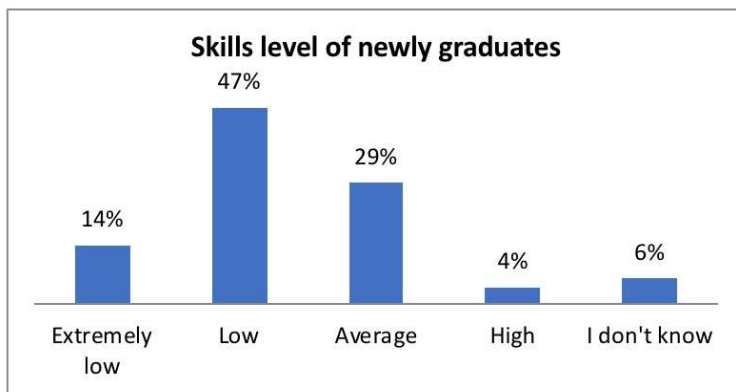
- Kualifikimet dhe aftësitë janë nën nivelin e pritshëm
- Përvoja e punës së punonjësve është e ulët
- Motivimi i kufizuar i punonjësve për të punuar
- Shkalla e lartë e qarkullimit të punonjësve
- Pagat në këtë sektor janë të ulëta dhe demotivuese për punonjësit

Rreth 61% (n=30) e kompanive të prodhimit treguan se niveli i të diplomuarve kohëve të fundit në nivel operatori është vetëm mesatar ose i ulët. Për shkak të kësaj, kompanitë nuk kanë opsione të tjera përpos të kërkojnë punëtorë në tregun ndërkombëtar; 30% (n=15) e kompanive deklaruan se ata kryesisht punësojnë punëtorë nga Shqipëria.

Informatat kthyes të kompanive mbi nivelet e aftësive janë mjaft subjektive dhe nuk bazohen në kriteret specifike të analizës së kërkesës së tregut të punës që bëjnë dallimin ndërmjet niveleve të aftësisë. Kompanitë e bazojnë vlerësimin e tyre në përvojat praktike dhe kërkesat në kompanitë e tyre në krahasim me ofertat aktuale të punës kundrejt profileve të kërkuara të punës në tregun kosovar të punës (Figura 19).

Aftësitë e ulëta të punës, kualifikimet dhe eksperiencia përbëjnë disa prej sfidave më të përmendura për kompanitë. Kjo reflektohet edhe me nivelet krahasimisht të ulëta të produktivitetit.

Figura 19: Niveli i aftësive të të diplomuarve



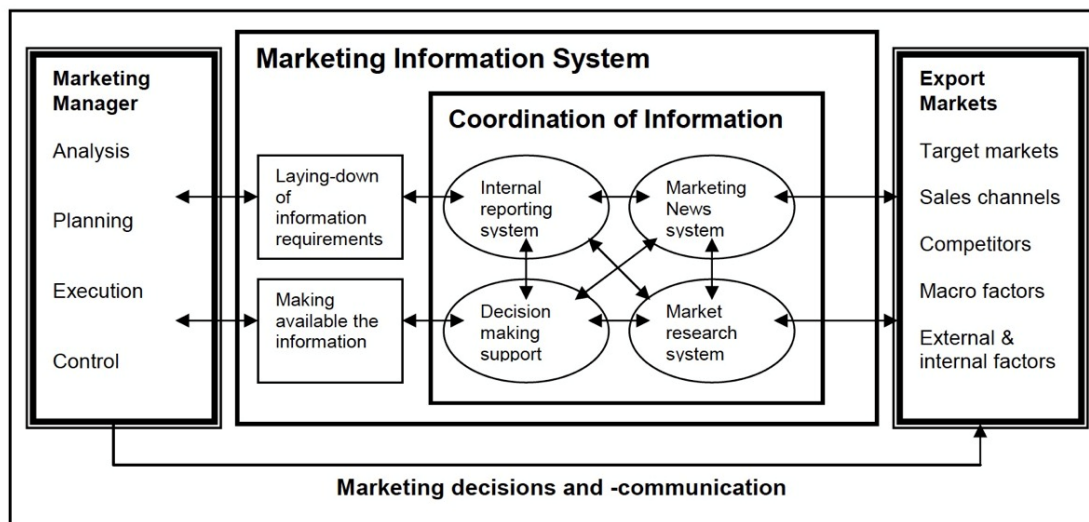
Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

Personeli menaxhues:

Shumica e kompanive të intervistuar menaxhohen nga vetë pronarët, dhe, në shumicën e këtyre kompanive, pronarët marrin mbi vete përgjegjësi të shumëfishta menaxhuese. Kjo gjithashtu përfshin funksionet e menaxhimit të eksportit dhe marketingut. Meqenëse shumica e biznesit të eksportit mbështetet kryesisht nga diaspora kosovare në Gjermani dhe Zvicër (68% e totalit të eksporteve në vitin 2016), pronarët nuk e konsiderojnë mundësinë e angazhimit të menaxherëve të jashtëm dhe me përvojë të marketingut të eksportit dhe në vend të kësaj mbështeten në anëtarë të familjes.

Kompleksiteti në rritje i biznesit të eksportit dhe ndërkombëtarizimi më i madh i kompanive eksportuese prodhuese të mobilieve prej druri kërkon menaxherë profesional të marketingut të eksportit të cilët janë në gjendje të zbatojnë marketingun strategjik dhe operacional. Figura 20 tregon përfitimin e kombinuar të punësimit të një menaxheri të eksportit i cili është në gjendje të krijojë dhe të koordinojë Sistemin e brendshëm të Informacionit të Marketingut (SIM) të kompanisë. SIM integron dy aspekte, koordinimin e shitjeve dhe proceseve të eksportit, dhe integrimin e hulumtimeve të rregullta të tregut¹⁰. Menaxheri i marketingut të eksportit është një burim kyç përgjegjës për analizimin e tregjeve potenciale dhe ekzistuese të eksportit dhe krahasimin e konkurrentëve kryesorë. Ai është gjithashtu përgjegjës për zbatimin dhe ekzekutimin e strategjisë së marketingut dhe shitjeve të eksportit.

Figura 20: Integrimi i hulumtimit të tregut në një sistem informacioni të marketingut



¹⁰ Kotler, Bliemel; sistemi i informacionit të tregut

(30) Nevojat për Trajnim

Tabela 21 demonstroi nevojat e bizneseve në lidhje me rritjen e aftësive të menaxhmentit dhe punëtorëve në nivel të furnizuesve dhe prodhuesve.

Për disa nga kërkesat për përmirësimin e aftësive më të përgjithshme, kurset e shkurtra të trajnimit mund të jenë të mjaftueshme. Megjithatë, për përmirësimin e aftësive të punëtorëve dhe teknikëve të avancuar, mund të kërkohej një rishikim, përmirësim dhe miratim i kurrikulave aktuale të AAP në fakultetet e lidhura, specifike për sektorin, të arsimit të lartë (Universiteti i Shkencave të Aplikuara, Ferizaj) dhe në tre Qendrat Rajonale të Aftësimit Profesional. Në nivelin e menaxhimit, kurset e specializuara të trajnimit përfshijnë lëndë të tilla si menaxhimi i zinxhirit të furnizimit, menaxhimi i eksporteve dhe shitjeve, dhe sistemet e menaxhimit të cilësisë.

Figura 21: Nevojat e trajnimit për punëtorët dhe menaxherët

	Punëtorët	Menaxhmenti (fokusi në Zhvillimin e Biznesit dhe Eksportit)	
Kompanitë e Prodhimit	• Programimi CNC • Operimi i makinerive gjysmë-automatike • Zdrukthëtaria • Dizajni i produktit • Sigurimi i cilësisë • Organizimi i punës • Aftësitë e komunikimit	• Zhvillimi biznesor dhe strategjik • Promovimi dhe zhvillimi i eksportit • Menaxhimi i shitjeve/marketingut • Metodologjitë e hulumtimit të tregut • Zbatimi i SMCN (EQMS) • Marketingu i medias sociale	• Menaxhimi i Teknologjisë • Prosecat e prodhimit • Menaxhimi i cilësisë • Kontabiliteti dhe kostimi • Menaxhimi dhe optimizimi i zinxhirit të furnizimit • Menaxhimi i TI, aplikacionet • Aftësitë komunikuese
Furnizuesit	• Operimi i makinerive (sharrave) • Aftësitë e TI • Aftësitë e komunikimit	• Menaxhimi i shitjeve • Menaxhimi i cilësisë • Marketingu • Aftësitë komunikuese	• Kontabiliteti dhe kostimi • Menaxhimi dhe optimizimi i zinxhirit të furnizimit

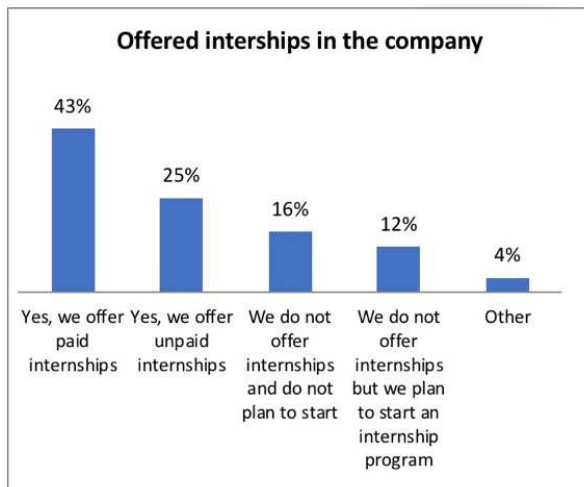
Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanisë dhe informatat kthyes nga akterët

(31) Praktika

Në përgjithësi, kompanitë prodhuese ofrojnë punë praktike për të diplomuarit (shih Figurën 22 për më shumë detaje); 68% (n=33) e kompanive të intervistuar ofrojnë punë praktike, dhe shumica janë pozita të cilat paguhen. Sidoqoftë, këto praktika rrallëherë çojnë në punësim në kompaninë nikoqire, gjë që është një shqetësim tipik në shumë vende.

Nga ana tjetër, 28% (n=14) nuk ofrojnë fare punë praktike, por shumica prej tyre janë duke e shqyrtuar mundësinë e fillimit të një programi të punës praktike së shpejti. Miratimi i institucionalizimit të një programi të punës praktike për sektorin e drurit mund të lehtësohet nga çoftë institucionet e AAP-së dhe / ose të mbështetet nga SHPKD-ja. Puna praktike konsiderohet të jetë një mjet mjaft i dobishëm për të ofruar përvojat në industri, duke ndihmuar studentët të mësojnë rreth aspekteve praktike të industrisë së drurit.

Figura 22: Punët praktike të ofruara



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

3.6.3 Shfrytëzimi i Kapaciteteve të Prodhimit

Shfrytëzimi i ulët i kapaciteteve rrit kostot operacionale dhe kështu edhe ato të prodhimit, kryesisht për shkak të kostove fikse kryesisht të pandryshueshme (amortizimi i makinerive, pagat, etj.). Kostot e larta fikse kanë efektin e kufizimit të opsioneve për hyrje në mundësi biznesore të ndjeshme ndaj çmimeve (çmim sensitive), ose vendosje të çmimeve promocionale të përkohshme pa gjeneruar humbje, pasi që do të bëhet më e vështirë për kompaninë që së paku të mbulojë kostot e saj fikse. Në rastin më të mirë, rritja e shitjeve dhe eksportit ndikojnë pozitivisht në shfrytëzimin e kapaciteteve të kompanive në punën e tyre me një ndërrim, me mundësi të kalimit në dy ndërrime në vend të investimit në kapacitete më të larta të prodhimit me më shumë kapacitet të përgjithshëm të prodhimit të makinave.

Vetëm 8% (n=4) e kompanive të anketuara përdorin 100% të kapacitetit të tyre prodhues, ndërsa 10% (n=5) operojnë nën 50% të kapacitetit të tyre prodhues.

Arsyet kryesore të dhëna janë:

- *Kërkesa e ulët e tregut:* Arsyet e mundshme për kërkesën e ulët mund të jenë:
 - Oferta e eksportit nuk përputhet me kërkesën e tregut (produkti, çmimi, dizajni).
 - Një qasje pasive ndaj tregut dhe mungesa e strategjisë së marketingut.
- *Arsyet tjera:* Kompanitë më të mëdha cekën koston e lartë të përdorimit të sistemeve të automatizuara. Makinat CNC, tharësit dhe makineritë e tjera më moderne të prodhimit janë të dizajnuara të prodhojnë sasi të mëdha në një periudhë të shkurtër kohore. Produktiviteti i makinave është një faktor kyç në skemën e prodhimit të një vendi industrial. Kërkesa e ulët rezulton në një shfrytëzim edhe më të ulët të makinerive të prodhimit, me kosto të vazhdueshme të amortizimit.
- *Tregjet sezonale:* Kompanitë që shesin si në tregjet e eksportit ashtu edhe në ato lokale janë më të afta të balancojnë mes kërkesës së lartë dhe të ulët sezonale.
- *Problemet me infrastrukturë:* Kompanitë janë në situata të ndryshme. Qasja në infrastrukturë të përshtatshme, siç është furnizimi i rregullt me energji, qasja e përshtatshme në rrugë për transport me kamionë, etj., varet nga vendndodhja e kompanisë.

3.6.4 Cilësia dhe Certifikimi

Eksporti Kosovar i mobilieve prej druri po hyn në zinxhirët global të vlerave dhe furnizimit. Ato po kërkojnë mundësi të barabarta në treg në marrëdhëniet me klientët në një mjedis të biznesit shumë konkurrues. Është me rëndësi që sipërmarrësit Kosovar t'i japin rëndësi faktit

se zbatohen rregullat ndërkombëtare në vend të atyre vendore. Në periudhë afatëgjatë, një infrastrukturë e cilësisë (QI) që funksionon mirë dhe që është e harmonizuar ndërkombëtarisht do të jetë thelbësore për eksport të suksesshëm të një kompanie dhe rritje të përgjithshme të qëndrueshme ekonomike të vendit. Standardizimi, vlerësimi i konformitetit dhe akreditimi, teknologjia e aplikuar e matjes, dhe mbikëqyrja e tregut do të bëhen kërkesa themelore për të gjitha fabrikat kosovare të prodhimit industrial, duke përfshirë ato të sektorit të prodhimit të drurit, nga lënda e parë e deri tek produkti final.

Sipas informatave kthyesë të marra nga kompanitë, *cilësia* konsiderohet kriteri kryesor për përzgjedhjen e furnitorëve dhe është cilësuar si standardi krahasues më i rëndësishëm konkurrues i eksportit. Sistemi i përgjithshëm i menaxhimit të cilësisë nuk zbatohet gjerësisht dhe as nuk aplikohet në kompani, pjesërisht për shkak të mungesës së menaxherëve me përvojë në trajtimin e sistemeve të menaxhimit të cilësisë.

Zbatimi i një QI të harmonizuar që mbulon të gjitha kriteret e cilësisë nga blerja e deri në furnizim, nga furnizimi deri në prodhim, dhe nga prodhimi në eksport ose tek klienti do të jetë një kërkesë kryesore. Standardet e aplikuar duhet të pasqyrojnë kërkesën ndërkombëtare dhe të klientëve dhe jo nivelet e standardit të cilësisë të kompanive lokale (përzgjedhja e furnitorëve të lëndëve të para, furnitorëve vendorë, kompanive prodhuese).

Në nivel kombëtar, nuk ka laboratorë operacional të sigurimit të cilësisë së drurit, të nevojshme për certifikimin e produkteve. Ekziston një nevojë e madhe për të mbështetur krijimin e qendrave të laboratorëve dhe pajisjeve për testim dhe cilësi. Instituti italian CATAS për Testimin e Cilësisë¹¹ mund të jetë një model për zbatimin e këtyre shërbimeve. Instituti CATAS, së bashku me SHPKD-në, ndërmori kërkime se si mund të zbatohet një punëtori dhe hapësirë testimi. Ky lloj laborator do të ishte në gjendje të siguronte teste siç janë ekzaminimi fiziko-mekanik mbi materialet primare, kontrole mbi produktet e përfunduara dhe teste të tjera.

Duke pasur parasysh që vendet fqinje përballen me të njëjtën çështje, një laborator në Kosovë mund të ofrojë shërbime me pagesë për kompanitë e prodhimit të drurit në rajon.

3.6.5 Operimet e biznesit

3.6.5.1 Praktikë e blerjes

Një rregull në biznes thotë se "fitimet varen nga blerja e duhur (*gains are in the right purchase*). Çmimet (kostoja) në nivelin e blerjes konsiderohen si kriter kryesor i preferencës së kompanive prodhuese për furnizuesin. Përveç burimeve të importit të furnizuesve, edhe ngritja e çmimit (*markup*) (20-25%) janë variabla të mundshme.

Mbetet të analizohet nga industria se deri në ç'masë mund të racionalizohet dhe optimizohet më tej furnizimi në aspektin e raportit të kosto-vlerës, optimizimit të cilësisë, kushteve të dorëzimit dhe pagesës, konsideratave të cilësisë ose kostos së burimeve alternative të inputeve, etj. (shih paragrafin 5.3, fusha e ndërhyrjes 5).

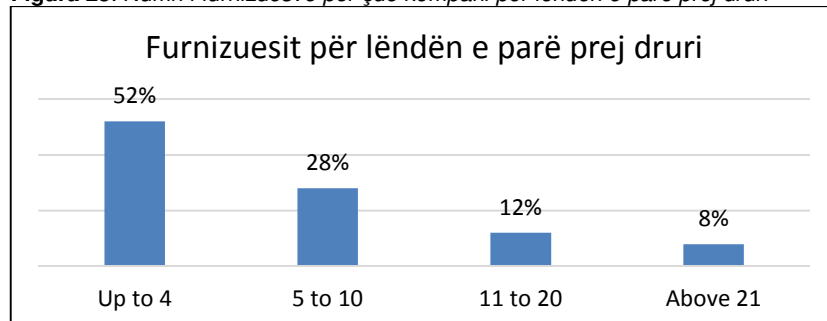
Disa nga opsionet e blerjes dhe të caktimit të çmimeve për lëndët e para dhe pajisjet shtesë janë të paracaktuara për shkak qoftë të specifikimeve të detyrueshme të klientëve, ose tregut që kontrollohet nga vetëm disa furnizues, si për shembull furnizuesit për kompensatë/pllakëzat e drurit (chipboards). Optimizimi i zinxhirit të furnizimit është një konsideratë primare për përmirësimin e koordinimit të ZV.

(32) Kufizimet dhe Furnizuesit e Preferuar

¹¹ CATAS; www.catas.com

Mesatarisht, prodhuesit bashkëpunojnë me tetë furnizues / importues të lëndës së parë prej druri. Shumica prej tyre (52%, n=25) bashkëpunojnë me deri në 4 furnizues / importues (Shih Figurën 23). 84% (n=41) e kompanive kryesisht blejnë lëndën e parë të importuar nga tregtarët vendor, 6% (n=3) përdorin kryesisht tregtarët e huaj, dhe 24% (n=12) e kompanive vetë e importojnë lëndën e parë. Vetëm një kompani nuk importon lëndë të parë fare.

Figura 23: Numri i furnizuesve për çdo kompani për lëndën e parë prej druri



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

Kur bëhet fjalë për aksesore (kryesisht produkte jo-drusore), 60% (n = 30) e prodhuesve rregullisht blejnë nga më pak se pesë furnizues / importues dhe 34% (n = 17) bashkëpunojnë me 5-10 furnizues. Modeli i blerjes është i ngjashëm me importin e lëndës së parë.

Në ZV të mobilie, bashkëpunimi ndërmjet prodhuesve dhe furnizuesve duket se funksionon mirë, pasi që shumica (84%) e prodhuesve të intervistuar e sigurojnë inputin e lëndës së tyre të parë nga furnitorët lokal.

Kompanive iu kërkua të identifikojnë kufizimet kryesore në lidhje me furnizuesit e tyre. Është për t'u theksuar që 45% (n=22) nuk kishin ndonjë ankesë. Në anën tjetër, 19% (n=9) janë ankuar për cilësinë e produkteve të furnizuara. Nuk dihet se si kompanitë dhe furnizuesit i definojnë defektet e zakonshme të cilësisë. Me sa duket, një pjesë e karakteristikave të furnizimeve specifikohen nga klientët e tyre në tregjet e eksportit sipas marrëveshjeve kontraktuale. Për të përcaktuar kriteret objektive të standardeve të cilësisë që mund të zbatohen në mënyrë kontraktuale, është e dobishme që të ekzistojë një laborator për testimin e cilësisë së drurit në vend. Ky laborator mund të ofrojë një organ neutral, të qasshëm dhe në dispozicion për të gjithë partnerët kontraktues përgjatë ZV (shih poashtu paragrafin 3.6.4).

Fusha të tjera të ankesave që lidhen me furnizuesit nga perspektiva e prodhuesit janë paraqitur në Figurën 24.

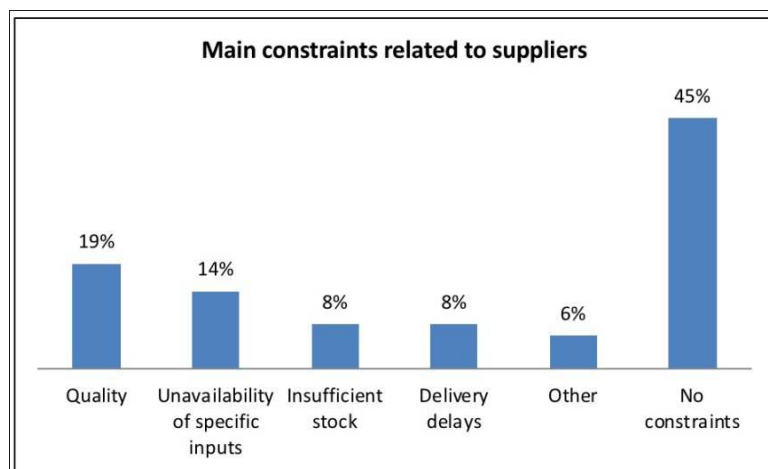


Figura 24: Kufizimet në lidhje me furnizuesit, nga perspektiva e prodhuesit

Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në të dhënat e grumbulluara të kompanive

Në fund, prodhuesve iu kërkua t'i përcaktojnë kriteret kryesore gjatë përzgjedhjes së furnizuesve të tyre (1 = më së paku i rëndësishëm, 5 = më i rëndësishmi). Niveli i cilësisë së produktit të furnizuar u përcaktua si kriteri më i rëndësishëm, ku koha e lëvrimit/dorëzimit është kriteri më së paku i rëndësishëm për vendimmarrje. Kriteri i kostos gjithashtu është konsideruar të jetë i rëndësishëm.

Figura 25: Kriteret nga prodhuesit për përzgjedhjen e furnizuesve

	Cilësia	Kosto	Kapaciteti	Koha e dorëzimit
Normat mesatare të kriterëve të përzgjedhjes	4.76	3.71	3.08	3.04

Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në të dhënat e grumbulluara të kompanive

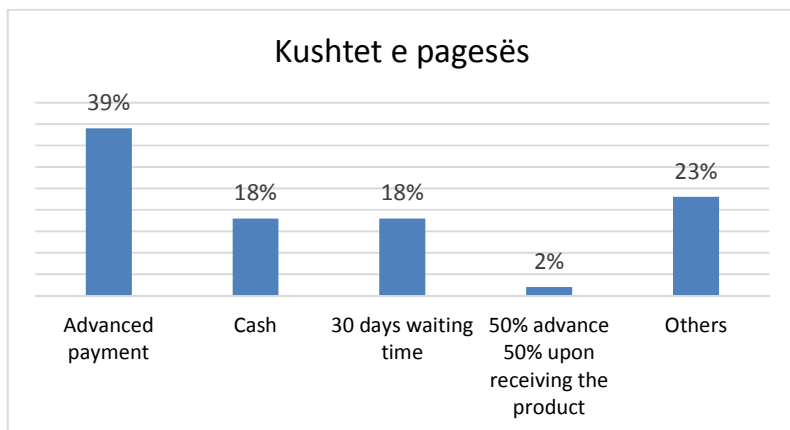
(33) Kushtet e pagesës

Siç është paraqitur në figurën 24, shumica e marrëdhënieve midis prodhuesve dhe furnizuesve rregullohen përmes *pagesave të paradhënies* (39%, n=19) dhe në para të gatshme (18%, n=9). Është shumë e pazakontë të kemi një përqindje kaq të lartë të pagesave të paradhënies. Të dyja këto metoda të pagesave tregojnë një rrezik të njëanshëm të pagesës nga prodhuesit. Mund të merren në konsideratë metodat e pagesës për ndarjen e rrezikut. Praktika e tanishme mund të krijojë probleme potenciale të rrjedhës së parasë për prodhuesit.

Metodat aktuale të pagesave gjithashtu tregojnë një shkallë të caktuar mosbesimi ndërmjet furnizuesve dhe prodhuesve. Kompanitë ka pak gjasa se operojnë sipas rregullave tregtare të standardizuara, siç është *Incoterms 2010* (*Kushtet Ndërkombëtare Komerciale të zbatuara nga Oda Ekonomike Ndërkombëtare*, Paris)¹². Përmes inkorporimit të Incoterms në kontratat e shitblerjes së prodhuesve dhe furnizuesve, të drejtat dhe përgjegjësitë përkufizohen në mënyrë të qartë dhe përbëjnë pjesën ligjërish të detyrueshme të kontratës për shitje/blerje.

Figura 26: Kushtet e pagesës të furnizuesve

¹² ICC- Oda Ndërkombëtare e Tregtisë, INCOTERMS 2010; <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>



Burimi: Përgatitur vetë bazuar në të dhënat e grumbulluara të kompanive

3.6.5.2 Lëndët e para dhe origjina

Pothuajse të gjitha lëndët e para dhe pajisjet shtesë drusore dhe jodrusore furnizohen nga jashtë Kosovës. Pjesa më e rëndësishme importohet nga furnizuesit e inputeve dhe më pas shitet tek prodhuesit.

Një pjesë e lëndës së parë të importuar (figura 27) përpunohet më tej nga importuesit dhe dyqanet lokale para se të arrijë prodhuesit. Pasi që kompanitë hezitonin të jepnin informata të ndjeshme tregtare, është e panjohur se deri në çfarë mase, dhe në çfarë shpeshtësie bëhet përpunimi dhe sa vlerë i shtohet produkteve në këtë proces. Shtrirja e rafinimit të produktit varet gjithashtu nga specifikimi i produktit, proceset e favorshme të blerjes dhe specifikimi i porosisë për produktet finale.

Një pjesë më e vogël e lëndës së parë importohet direkt nga prodhuesit.

Figura 27: Lënda e parë dhe origjina e saj

Lënda e parë	Blerje lokale	Import direkt	Vendi i origjinës
Lëndë druri e sharruar; Pllaka masive druri (4407)	63%	12%	Austri, Turqi, Kroaci
Rimeso – prerje feta ose rrotulluese (4408)	61%	8%	Austri, Turqi, Kroaci
Shpërpillakë dhe pllaka zdrukthi me zdrukthe të orientuara (OSB) (4410)	41%	6%	N/A
Pllaka me mbeturina lesonit, MDF dhe HDF	71%	20%	Turqi, Gjermani, Itali, Greqi

Burimi: Përpilim vetanë i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

I njëjti model është vërejtur për lëndët e para dhe produktet e ndërmjetme dhe jodrusore.

Figura 28: Origjina e produkteve të ndërmjetme

Produktet të ndërmjetme drusore	Blerje lokale	Import direkt	Vendi i origjinës
Elemente të bashkuara me fibra dhe të ngjitura me ngjitës (4418)	49%	4%	Austri
Dru i përkulur, dru i lakuar	45%	2%	N/A
Punime druri dhe këmbët e tavolinës	49%	4%	N/A
Komponentët e mobilieve (kuzhina, elementët e karrigeve dhe pjesët e sipërme të tavolinës) (4419)	71%	6%	Austri, Turqi, Itali, Gjermani

Sirtarët dhe pjesët përbërëse të sirtarëve (4419)	61%	12%	Austri
Tjetër (specifikoni)	6%	0%	N/A
Produkte të ndërmjetme jo-drusore	Blerja lokale	Importi direkt	Vendi i origjinës
Pajisje kabineti/rafti dhe të mobilieve	65%	12%	Turqi, Itali
Lyerës, bojra, llaqe dhe ngjitës	76%	12%	Itali, Turqi, Gjermani
Zmeril (Lëmues) dhe abrazivë	76%	0%	Turqi, Gjermani, Suedi
Sistemet e ndriçimit	69%	4%	N/A
Tjetër (specifikoni):	14%	2%	N/A

Burimi: Përgatitur vetë bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

Kompanive pastaj iu kërkua të identifikojnë kufizimet kryesore që kanë të bëjnë me marrëdhëniet e tyre të biznesit me furnizuesit. Është për t'u theksuar se 45% (n=22) nuk kishin ndonjë ankesë, por 19% (n=9) e kompanive u ankuan për cilësinë e produkteve të furnizuara. Nuk dihet se si kompanitë dhe furnizuesit i definojnë defektet e zakonshme të cilësisë. Me sa duket, një pjesë e karakteristikave të furnizimeve përcaktohen nga klientët e tyre në tregjet e eksportit sipas marrëveshjeve kontraktuale.

Për të përcaktuar kritere objektive të standardeve të cilësisë që mund të zbatohen në mënyrë kontraktuale, është e dobishme që të ekzistojë një laborator për testimin e cilësisë së drurit, që do të përfaqësonte një burim neutral dhe të qasshëm për të gjithë partnerët kontraktual përgjatë ZV-së (shih kapitullin 3.6.4 – Cilësia).

3.6.5.3 Struktura e kostos

Informacioni i ofruar nga kompanitë në lidhje me strukturën e tyre të kostos është indikativ dhe duhet të interpretohet me kujdes (shih figurën 29). Me sa duket, vetëm disa kompani janë duke operuar me sistem të avancuar kostimi që bën diferencimin e qartë midis kategorive të kostos, siç janë kostot fikse, variable dhe të përziera.

Për prodhuesit që eksportojnë mobilie prej druri, është thelbësore të kenë dëshmi të qartë të kostove si bazë për analiza financiare në kompani. Kjo analizë kërkohet për të krijuar alternativa të çmimit të segmentuar të eksportit në segmente specifike të tregut, për të përcaktuar se në çfarë niveli të ardhurat e rritura në segmente specifike të tregut dhe klientëve mund të krijojnë të ardhura neto.

Sistemet e kostimit mund të jenë sisteme hibride, kostimi variabil ose kostimi absorbues¹³. Kostimi variabël i alokon vetëm shpenzimet e përgjithshme (overheads) variable inventarit, ndërkohë që kostimi absorbues i alokon si shpenzimet e përgjithshme fikse ashtu edhe ato variable të prodhimit produkteve. Kostimi variabil llogarit marzhin e kontributit dhe mund të përfshijë analizën e pikës kritike (*break-even*) për vendimet e çmimeve, ndërsa kostimi absorbues bazohet në fitimin përkatës bruto.

Figura 29: Struktura e kostos në nivelin e prodhuesit

Lënda e parë: 50%	Kostot e lëndës së parë përfaqësojnë përqindjen më të madhe të kostove totale. Arsytet janë: importi prej 100% i drurit, furnizimeve jodrusore dhe aksesoreve (pjesëve shtesë). Ndërmjetësuesit (furnizuesit) krijojnë kosto shtesë të transaksionit dhe ngritje çmimi (mark-up). Presupozohet se ka zbritje të ulëta të aplikueshme gjatë blerjeve në sasi të vogla.
Kostot operacionale,	Kostoja operacionale përfshin kostot administrative, të punës, shërbimet komunale, kostot fikse dhe të tjera. Kompanitë nuk mund të siguronin

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

përfshirë punën: 40%	informata më transparente mbi strukturën e tyre tipike të kostos. Kostot e punës tregohen me mesatarisht 18% nga kompanitë e mesme me më shumë makineri CNC, dhe mbi 22% nga prodhuesit e vegjël dhe mikro.
Kostoja e transportit për mallra furnizimi dhe të gatshme: 10%	Një vlerësim i kostove të transportit është i vështirë, pasi nuk dihet se deri në ç'masë kontratat e furnizuesve dhe eksportuesve bazohen në standarde komerciale, siç janë Incoterms, të cilat do të rregullonin qartë shpërndarjen e kostos në lidhje me transportin, transferimin e rrezikut dhe sigurimet e transportit, taksat dhe detyrimet ¹⁴

Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

Në bazë të detajeve të mësipërme, nuk mund të bëhen rekomandime për optimizimin e kostos ose standardet krahasuese të kostos tipike të sektorit. Kjo është pjesërisht për shkak se alokimi i kostos nuk mund të vërtetohet me besueshmëri dhe standardet mesatare tipike të nënsektorit në Kosovë nuk janë në dispozicion. Analizat e mëtejme të strukturave të kostove përgjatë ZV të mobilieve prej druri do të jenë të dobishme si pjesë e një projekti për përmirësimin e ZV gjatë shqyrtimit të skenarëve alternativë të modelit të biznesit në marrëdhëniet midis importuesve, furnizuesve, prodhuesve, ofruesve të transportit dhe ofruesve të shërbimit. Optimizimi i kostove/përfitimeve është një nga kriteret primare.

Kostot e punës (24%) duket të jenë të larta, duke marrë parasysh pagat mesatare mujore prej 346 euro në kompanitë që prodhojnë mobilie prej druri (që variojnë nga minimumi 244 euro deri në maksimum 578 euro). Një arsye për kostot e larta të punës është produktiviteti i ulët i punës dhe operatorët e patrajnuar ose të trajnuar në nivel të pamjaftueshëm, mungesa e menaxhimit të procesit të prodhimit me gjasa të paraqitjes së kohëve të rregullta pasive në prodhim.

3.6.5.4 Investimet dhe financimi

Mbulueshmëria e lartë e ekuitetit është një faktor thelbësor në strategjitë financiare të korporatave dhe kreditë bankare janë një pjesë e rëndësishme për investimet e prodhuesve. Sipas informatave kthyesë të kompanive, rreth 55% e kërkesave financiare për investime në korporata mbulohen nga kreditë bankare; kursimet private të pronarit dhe fitimet e mbajtura/pashpërndara mbulojnë 53% të kërkesave financiare. (Shënim: totali është më shumë se 100% për shkak se kompanitë mund të përzgjedhnin më shumë se një opsion).

Disa kompani raportuan një luhatje të fortë sezonale të biznesit të tyre të eksportit dhe mundësi të kufizuara për t'i zbutur ato duke rritur biznesin e tyre lokal në një periudhë afatshkurtër. Është thelbësore që të ketë ekuitet të mjaftueshëm për të siguruar financimin afatshkurtër të luhatjeve të kostove të operimit dhe për të mbajtur fleksibilitet të lartë për financimin e investimeve dhe projekteve, nëse linja kreditore e bankave shterohet.

Përderisa financimi bankar mbetet vendimtar për prodhuesit e vegjël dhe të mesëm kosovarë, ekziston shqetësimi se kufizimet e kreditit do të jenë një faktor kufizues për prodhuesit më të vegjël me më pak siguri kolaterali. Në vendet e OECD-së dhe në vendet në zhvillim, financimi i bazuar në asete përdoret gjithnjë e më shumë nga NVM-të. Kërkesat e kapitalit të punës, financim të eksportit dhe investime të brendshme të kompanisë mbulohen në mënyrë tipike nga ky burim financimi. Përmes financimit të bazuar në asete, kompanive u mundësohet të marrin fondet e lartpërmendura në bazë të vlerës së aseteve, llogarive të arkëtueshme, inventarit, makinerisë dhe pasurive të paluajtshme, në vend se nga pozicioni i tyre i kreditit¹⁵.

(34) Alokimi i investimeve

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

¹⁵ OECD, 2015; Qasjet e reja për NVM-të dhe Financimin e Ndërmarrësisë: Zgjerimi i Gamës së Instrumenteve

Sipas të dhënave nga kompanitë e intervistuar, shumica e investimeve bëhen në teknologji dhe zgjerimin e hapësirës së prodhimit. Investimet teknologjike në makineritë e reja i bëjnë prodhuesit kosovarë të mobilieve prej druri teknikisht të krahasueshëm me prodhuesit botërorë. Kjo krijon presion ndaj prodhuesve kosovarë që të rrisin efikasitetin e tyre të kostos për të qenë në gjendje të konkurrojnë në nivel ndërkombëtar.

Figura 30 tregon investimet e bëra nga prodhuesit e mobilieve në vitin 2016.

Nga 40 të anketuarit që kishin bërë investime në vitin 2016, më shumë se gjysma (58%, n=23) investuan në teknologji të reja dhe 50% (n=20) investuan në zhvillimin e produkteve të reja. Pothuajse gjysma e të anketuarve investuan mesatarisht 13% në marketing dhe komunikim me klientin.

Si përfundim, 25% e kompanive të intervistuar investuan rreth 95% në fusha tjera që nuk i bënë të ditura, që është një numër mjaft i lartë. Më pak se 50% kanë investuar 13% në marketing dhe promovim. Prodhuesit kosovarë kanë të ngjarë të presin një kthim në rritje eksponenciale të investimeve kur aktivitetet e marketingut të jenë duke u zbatuar dhe kur të kenë përfunduar së zbatuari. Duhet të theksohet se indikacionet kosovare për investime janë si përqindje e investimeve totale në vit, në vend të përcaktimit të njohur ndërkombëtarisht të përqindjes së investimeve bazuar në të ardhurat vjetore. Zgjerimi i eksportit fillimisht bën thirrje për më shumë investime.

Një studim hulumtues nga Gartner (2015) shqyrtoi praktikat e shpenzimeve të marketingut të kompanive. Në varësi të madhësisë dhe fokusit të kompanisë, buxhetet e marketingut variojnë nga 10% deri në më shumë se 20% të të hyrave¹⁶. Kompanitë që ofrojnë shërbime buxhetuan deri në 50% të të hyrave të tyre në aktivitetet e marketingut.

3.6.5.5 Lidhjet e biznesit

Normalisht, operatorët e zinxhirit të vlerave lidhen me njëri-tjetrin, si horizontalisht me kompani të ngjashme në të njëjtën fazë të ZV, ashtu dhe vertikalisht, me furnizuesit dhe blerësit në faza të ndryshme. Kjo shpesh arrihet nëpërmjet anëtarësimit në shoqatën e drurit ose kooperativa dhe entiteteve tjera të mundshme, si për blerje qendrore apo qëllime të tjera të përbashkëta në optimizimin e ZV të mobilieve prej druri.

Ofrimi i shërbimeve dhe nënkontraktimi janë gjithashtu lidhje biznesore sipas përkufizimit, por dallojnë nga lidhjet vertikale të biznesit pasi që nuk bëhen pronar të produkteve prej druri që definojnë këtë ZV specifik.

Kompanive iu shtrua një pyetje me shumë përgjigje se deri në çfarë shkalle bashkëpunojnë ato me kompanitë tjera dhe ofruesit e shërbimeve në nivel të furnizimit, prodhimit dhe marketingut. Shumica e indikacioneve i referohen lidhjeve që kanë të bëjnë me shërbimet e ndërmjetësimit tregtar (55%) dhe transportit/logjistikës (35%). Vini re se totali është më shumë se 100% për shkak se kompanitë mund të përzgjidhnin më shumë se një opsion.

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

Figura 30: Lidhjet dhe bashkëpunimi i kompanive

Burimi: Përpilim vetanak bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

3.6.5.6 Anëtarësimi në shoqata

Nga kompanitë e intervistuar, 80% (n=39) janë anëtare në të paktën një shoqatë biznesi. Shumica e tyre janë pjesë e SHPDK-së (51%, n=25) ose Odës Ekonomike të Kosovës (16%, n = 8). Në shumë raste, kompanitë janë anëtare në të dy shoqatat e lartëpërmendura, dhe

¹⁶ Gartner, 2015; CMO spend survey (Anketa e shpenzimeve të CMO)

disa janë të përfshira edhe në shoqata tjera lokale dhe rajonale të biznesit. Shumica e kompanive (56%, n=27) janë të kënaqura me shërbimet (mbështetja për të marrë pjesë në panairë, informata të përgjithshme për industri dhe punëtori/trajnime). Megjithatë, 44% (n=22) deklaruan se nuk kanë vërejtur ndonjë përfitim nga anëtarësimi në këto shoqata të biznesit. Në shumicën e rasteve, kompanitë më të vogla nuk shohin përfitime nga anëtarësimi në shoqata.

3.6.5.7 Marketingu i eksportit

Sa i përket marketingut të eksporteve të kompanive, prodhuesit u anketuan lidhur me klientët e tyre dhe tregjet e eksportit.

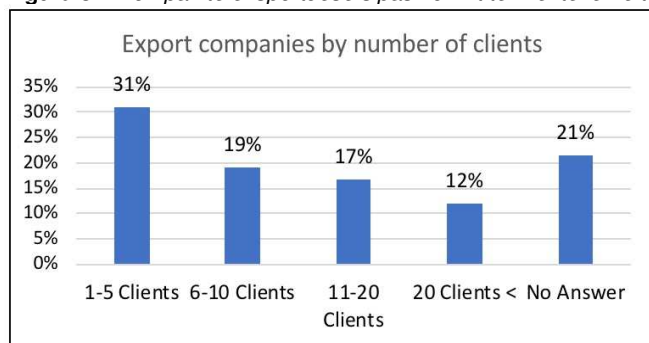
Analiza e mëtejshme zbuloi hollësi interesante sa i përket analizës së klientit A/B/C¹⁷ mbi rrezikun e shkaktuar nga mbështetja në vetëm disa klient në raport me shitjet totale të eksportit dhe qarkullimin (shembull Zvicra). Sa i përket përcaktimit të llogarive kryesore dhe përkufizimit të komunikimit të marketingut të llogarive kryesore, të dhënat mbi marzhat e fitimit sipas grupeve A, B, C të klientëve nuk janë vënë në dispozicion nga të intervistuarit.

(35) Shpërndarja e klientëve

Figura 31 tregon që 31% (n=15) e eksportuesve të mobilieve prej druri që janë intervistuar shesin vetëm për 1-5 klientë dhe vetëm 12% (n=6) e firmave eksportuese shpërndajnë produktet e tyre në më shumë se 20 klientë. Ndonëse kostot e shitjeve dhe marketingut janë më të larta me një numër në rritje të klientëve, varësia e një kompanie në kaq pak konsumatorë është shumë e rrezikshme.

Llogaritë kryesore janë të rëndësishme nëse rezultojnë në lidhje më të ngushta ndërmjet eksportuesit dhe konsumatorit, me mbajtjen më të mirë të konsumatorit dhe potencialin për të gjeneruar porosi më të mëdha dhe në vazhdimësi. Segmentimi i ekuilibruar i konsumatorëve është vendimtar për të kufizuar rrezikun dhe balancuar më mirë përdorimin në nivel të prodhimit.

Figura 31: Kompanitë eksportuese sipas numrit të klientëve në tregun e eksportit



Burimi: Përpilim vetanak bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

Figura 32 tregon shembullin e segmentimit të konsumatorëve në tregun zviceran, duke konfirmuar tendencën e lartpërmendur të një mosbalanci në segmentimin e tregut zviceran. Katrori në pjesën e sipërme të majtë të matricës tregon që 9 kompani shesin ndërmjet 60% dhe 100% të eksportit total të tyre tek vetëm 5 klientë.

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

Figura 32: Kompanitë që eksportojnë në Zvicër sipas numrit të klientëve dhe pjesës në eksportin total të kompanisë



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

(36) Hulumtimi dhe përfitimi i klientëve

Hulumtimi i klientëve tregon se 76% e të gjitha eksporteve të mobilieve prej druri realizohen në Zvicër dhe Gjermani, dy vendet me diasporën më të madhe kosovare në vendet evropiane (Gjermania është shtëpi për rreth 100,000 anëtarë të diasporës kosovare; ndërsa Zvicra për rreth 150,000)¹⁸. Sipas vlerësimit të kompanive (figura 34), anëtarët e familjeve kosovare dhe lidhjet tjera personale me diasporën kosovare luajnë një rol të rëndësishëm në kërkimet e klientëve të ri dhe rrjetet e tregut.

Megjithatë, përfitimi i klientëve të ri në tregjet tjera evropiane të eksportit kërkon angazhim shtesë. Për ta bërë këtë është e nevojshme që të zbatohet një strategji koncize e marketingut të eksportit që synon lokalizimin e segmentit të duhur të klientëve dhe përzgjedhjen e strategjisë më efektive të shpërndarjes për çdo situatë të eksportuesve (madhësia e porosisë, produktet bazë, strategjia e tregut, segmenti i preferuar i çmimeve, etj.).

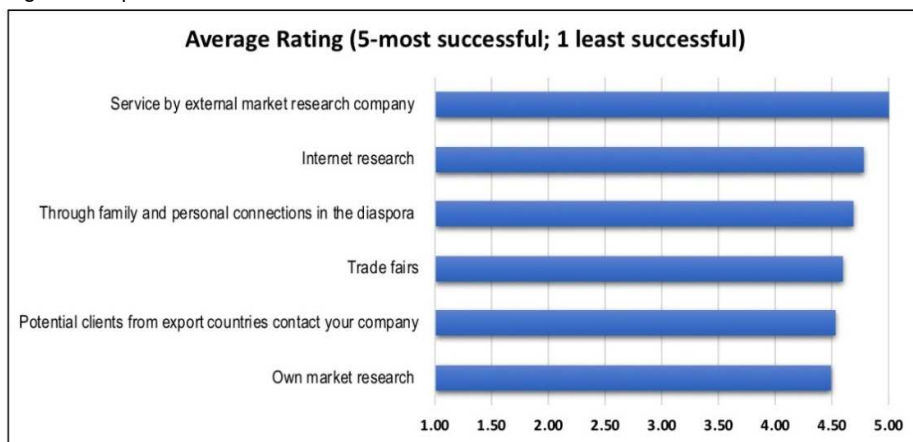
Figura 33 tregon mendimin e kompanive të anketuara lidhur me mënyrat e tyre më të preferuara për gjetjen e klientëve të ri:

- Blerja e shërbimeve të analizës së tregut nga një kompani hulumtuese e jashtme konsiderohet mënyra më e suksesshme për të gjetur klientë të ri. Kompanitë më të mëdha kanë mundësi që t'i paguajnë shërbimet e tilla, megjithatë, kostot e larta për skanim dhe analizë të tregut e bëjnë të pamundur që prodhuesit e vegjël të eksportit t'i qasen këtyre shërbimeve.
- Hulumtimi në internet konsiderohet metoda e dytë më e dobishme për skanimin dhe hulumtimin e tregjeve potenciale, segmenteve të klientëve dhe krahasimin me konkurrentët kryesorë. Hulumtimi në internet ndihmon në gjetjen e informatave të përgjithshme rreth madhësisë së tregut, rregullave dhe rregulloreve të zbatuara dhe kanaleve tipike të shpërndarjes në tregun e mobilieve prej druri.
- Panairët tregtare po ashtu konsiderohen si mënyrë e dobishme për t'i parë trendet e tregut, krahasuar karakteristikat e produkteve me kërkesën e tregut dhe vëzhguar prezantimet e konkurrentëve në panair. Nëse përgatiten mirë, pjesëmarrjet në panairë tregtare mund të jenë burim i dobishëm i krijimit të kontakteve me klientë dhe për t'i kuptuar standardet e kërkuara për sukses në biznesin e eksportit.
- Realizimi i hulumtimit vetanak të tregut nga kompanitë vlerësohet si mënyra më pak e suksesshme për të gjetur klientë të ri. Nëse kompanitë punësojnë menaxherë

¹⁸ Faqja e internetit e Kosovës 2.0, 2017; <http://kosovotwopointzero.com/en/kosovo-diaspora-dreams-political-change/>

profesional të marketingut, ata do të luajnë një rol aktiv në hartimin dhe zbatimin e strategjive të marketingut dhe në kombinimin e opsioneve më të mira për hulumtimin e tregjeve dhe përvetësimin e klientëve të ri.

Figura 33: Vlerësimi i metodave më të suksesshme dhe më pak të suksesshme për të identifikuar klientë të ri dhe tregun e eksportit



Burimi: Përpilim vetanak bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

(37) Qarkullimi i eksporteve sipas kompanive

Në vitin 2017, 20% e shitjeve të përgjithshme të nënsektorit ishin eksporte të mobilieve prej druri. Kjo paraqet një rritje prej 43% në krahasim me shifrat në vitin 2015 (nga 14% në 20%). Vetëm shitjet e eksporteve të tri kompanive tejkaluan 60% të shitjeve të përgjithshme.

Gjatë intervistave, 49 kompani u pyetën për rritjen e qarkullimit të tyre të përgjithshëm nga viti 2016 në vitin 2017 (shih figurën 34). Ndonëse qarkullimi është një nga matësit që përdoren për ta përcaktuar rritjen, informatat rreth marzhave të fitimit që lidhen me rritjen e qarkullimit si pasqyrim i çmimeve të realizuara të tregut nuk janë në dispozicion.

Përgjigjet nga kompanitë janë të diferencuara sipas madhësisë së kompanisë (mikro, 0-9 punonjës; të vogla, 10-50 punonjës, të mesme, 50-250 punonjës).

Është veçanërisht për t'u theksuar që vetëm kompanitë mikro dhe të vogla (n=3) kanë vënë re një rritje të qarkullimit prej më shumë se 40%, dhe rritja më e madhe e shitjeve e raportuar nga 22 kompani është 11-20%, me theks të veçantë në kompanitë e vogla. Një tregues tjetër është se disa kompani mikro janë gjithashtu të suksesshme në eksportin në shkallë të vogël.

Figura 34: Rritja e qarkullimit nga eksportuesit (2016-2017) në %

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

Burimi: Përpilim vetanak bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

3.6.6 Standardet krahasuese (benchmarks) konkurruese

Kompanive iu ofrua një listë e standardeve krahasuese konkurruese potenciale që ata i konsiderojnë si më thelbësore për sukses në tregun e eksportit. Vlerësimi i kompanive pasqyron një shkallë të shëndoshë të realizmit në lidhje me kërkesat që duhet të përmbushin.

Edhe pse standardet krahasuese konkurruese të shfaqura në figurën 30 mund të korrespondojnë me realitetin aktual të kërkesës dhe informatave kthyesë në tregjet e eksportit, duhet të analizohet më tej se deri në ç'masë kompanitë janë në gjendje të përmbushin kërkesat reale të tregut. Ky aspekt i veçantë nuk hyn në kuadër të fushëveprimit të këtij studimi analitik të ZV.

Është e këshillueshme që programet e financuara nga donatorët për avancimin dhe trajnimin e kompanive në Kosovë jo vetëm të përcaktojnë kurrikulat dhe programet për trajnimin e tyre, por gjithashtu të ofrojnë ndërhyrje të këshillave të ekspertëve bazuar në vlerësimin e nevojave në nivel të ndërmarrjes. Ata gjithashtu duhet t'i krahasojnë ato me kërkesat ekzistuese dhe të dëshmuara të konsumatorëve dhe tregut në segmentet specifike të tregut të eksportit.

Figura 35: Standardet krahasuese konkurruese për suksesin e eksportit

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

Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

Kur krahasohen standardet krahasuese konkurruese kundrejt aftësive të kompanive për të qenë në përputhje me to, është e përshtatshme për të vlerësuar produktivitetin, efikasitetin e kostos dhe performancën e kompanisë. Kjo duhet të plotësohet përmes një vlerësimi të aftësisë së kompanisë eksportuese për t'u përshtatur me kërkesat komplekse dhe specifike eksportuese të klientëve, siç është aplikimi i lëndës së parë të re, prodhimi i sasive të vogla brenda një kohe të shkurtër lëvrimi/dorëzimi, transaksioni i shpejtë i dizajnit të ri të produkteve dhe ofrimi i përgjigjeve kompetente dhe të shpejta ndaj kërkesave të klientit.

Në lidhje me standardet krahasuese konkurruese të nxitura nga tregu, kompanitë do të duhet t'i krijojnë propozicionet e tyre specifike të vlerave për tregjet dhe segmentet e klientëve të targetuar. Ky proces është shpesh kompleks dhe kërkon moderim dhe mentorim të jashtëm. Një mjet i dobishëm që mund të zbatohet është "Kanvasi i Modelit të Biznesit (Business Model Canvas)" në kombinim me "Kanvasi i Propozicionit të Vlerave (Value Proposition

Canvas)"¹⁹ (hartëzimi i vlerave kundrejt profilit të klientit dhe përcaktimi i propozicioneve të vlerave për segmentet kryesore të klientëve dhe/ose tregjeve). Elementet që konsiderohen në këtë model janë mbajtja e klientëve, të ardhurat transaksionale ose të përsëritura, fitimet kundrejt shpenzimeve, struktura e kostos së kompanisë në krahasim me konkurrentët e njohur, krijimi i vlerës nga vetë biznesi ose palët e jashtme, rritja dhe shkallëzimi i biznesit, si dhe forca konkurruese.

Në vijim janë paraqitur shembuj të përparësive bazike në vendet eksportuese, duke vënë themelet për përcaktimin e propozicioneve të vlerave specifike të kompanive ose tipike të vendit. Kompanitë përfitojnë nga përparësitë specifike tipike të vendit. Shembujt përfshijnë:

- **Indonezia** → Përparësitë indoneziane janë licencat që vërtetojnë shmangien e prerjeve të paligjshme të drurit (licenca për Qeverisje të Huaj dhe Tregti (FLEGT), të miratuara nga BE-ja)²⁰.
- **Rumania** → Përparësitë në Rumani përfshijnë lëndën e parë dhe materialet shtesë në vend. Mbi 90% të lëndës së parë prej druri dhe rreth 55% të materialeve shtesë janë në dispozicion në Rumani²¹, duke mbështetur prodhimin kosto-efektiv me vlerë të krijuar në nivel kombëtar.
- **Vietnami** → Përparësitë vietnameze përfshijnë marrëveshjen e tregtisë së lirë me BE-në. Përfitimet e përgjithshme nga marrëveshja e tregtisë së lirë me BE-në lehtësojnë qasjen në vendet e BE-së (Parakusht: pajtueshmëria me kërkesat e detyrueshme jotarifore)²².

3.6.7 Projektimi

Përveç çmimit dhe cilësisë, projektimi është një nga elementët më të rëndësishëm për sukses në tregun e eksportit. Ndonëse konkurset e projektimit zhvillohen në një shkallë të vogël në mesin e studentëve të Universitetit të Ferizajt, ku studentët zhvillojnë produkte të projektuara në mënyrë individuale dhe prodhuesit individualë kanë sukses me këto projekte në tregje, sektori i përgjithshëm i produkteve prej druri në Kosovë nuk ka imazhin e vet të projektimit.

Nga kompanitë e anketuara, 67% (n=33) e kompanive zhvillojnë projektimet e tyre brenda kompanisë (figura 36). Nuk përcaktohet se nga cilat burime gjenerohen idetë e projektimit. Ka gjasë që një pjesë e madhe e projekteve brenda kompanisë janë kopje nga burime të ndryshme me modifikime të vogla. Projektuesit janë të nevojshëm për t'i përkthyer projektimet në porosi prodhimi dhe për t'i përcaktuar specifikimet për blerje.

Vetëm 14% (n=7) të kompanive zbatojnë projekte të kërkuara nga klientët, ku klientët e eksportit sjellin projektimet e tyre vetanake (p.sh. mobilie të hoteleve, kuzhina etj.), shpesh me marrëveshje ekskluzive që ndalojnë shitjen e projekteve të njëjta tek klientët tjerë.

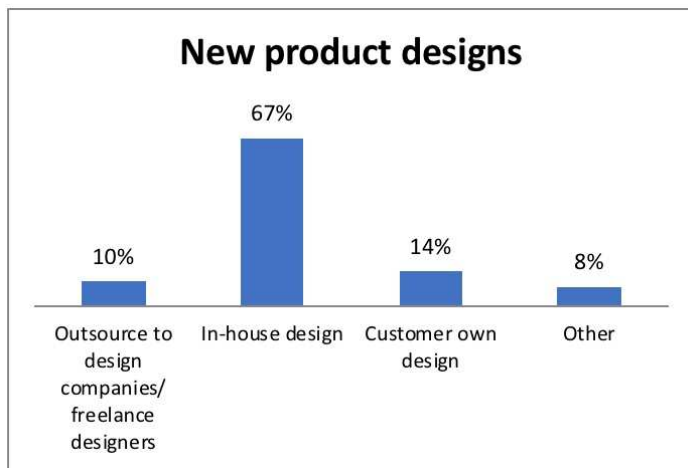
Figura 36: Zhvillimi i projekteve sipas kompanive

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

²⁰ The Jakarta Post, 2013

²¹ Rumania, Revista Economica 65:4, 2017

²² Instituti Botëror i Tregtisë, studimi 05/2015



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

3.6.8 Barrierat kryesore që pengojnë eksportin

Kompanitë kanë ofruar inpute mbi barrierat e brendshme dhe të jashtme të cilat pengojnë zhvillimin e tyre të eksportit (shtojca 05 shfaq të gjithë barrierat e treguara). Shumica e barrierave të jashtme dhe të brendshme adresohen në kapitullin 5.3 – aktivitetet për përmirësime.

Pesë barrierat e jashtme më kritike nga këndvështrimi i kompanive të intervistuar janë:

- Vështirësitë e stafit për të udhëtuar në vendet e BE-së (4.35)
- Mungesa e fuqisë punëtore me aftësi specifike sektoriale (3.80)
- Perceptimi i produkteve “Made in Kosovo” (3.29)
- Kërkesat e certifikimit/ standardeve të cilësisë (3.20)
- Vështirësitë në sigurimin e financimit të eksportit (3.04)

Shënim: (1 = asnjë barrierë; 5 = barrierë e madhe)

Nga ana tjetër, pesë barrierat e brendshme më kritike janë:

- Mungesa e stafit me njohuri dhe përvojë në eksport (3.80)
- Vështirësitë në gjetjen e klientëve dhe distributorëve jashtë vendit (3.80)
- Mungesa e teknologjisë moderne (3.39)
- Aftësitë e fuqisë punëtore të punësuar (3.27)
- Mungesa e financave për inovacion (3.14)

Në raportin "Profili i sektorit të industrisë së përpunimit të drurit" (2014), të publikuar nga Ministria e Tregtisë dhe Industrisë, kompanitë eksportuese të mobilieve prej druri janë pyetur se cilat janë pengesat që sipas mendimit të tyre kanë ndikim të rëndësishëm në eksport. Figura 37 pasqyron indikacionet e kompanive nga viti 2014, dhe opinionet e kompanive të anketuara nga viti 2017 janë krahasuar dhe interpretuar. Krahasimi tregon një trend specifik dhe sugjeron si avancim ashtu edhe stagnim. Natyra e barrierave dhe shqetësimeve të raportuara në vitin 2017 tregon aspekte tipike të një nënsektori në rritje.

Gjatë vlerësimit të barrierave të ndryshme të treguara nga viti 2014, katër fusha të fokusuara kanë nevojë për vëmendje:

- Mungesa e personeli dhe e fuqisë punëtore të kualifikuar, aftësitë menaxheriale
- Marketingu (liria për të udhëtuar, përfitimi i klientëve, “Made in Kosovo”)
- Certifikimi dhe cilësia e produktit
- Qasja në financa dhe inovacion

Figura 37: Barrierat e brendshme të zhvillimit të eksportit

Pesë barrierat kryesore të eksportit (1 = prioriteti më i lartë)			
Nr.	Barrierat e eksportit 2014	Barrierat e eksportit 2017 (barrierat e brendshme)	Barrierat e eksportit 2017 (barrierat e jashtme)
1	Nuk e di	Mungesa e stafit me njohuri dhe përvojë në eksport	Vështirësitë e personelit për të udhëtuar në vendet e BE-së
2	Të tjera: viza, detyrimet doganore, marrëdhëniet me Serbinë	Vështirësitë në gjetjen e klientëve dhe distributorëve jashtë vendit	Mungesa e fuqisë punëtore me aftësi specifike sektoriale
3	Kostot e transportit	Mungesa e teknologjisë moderne	Perceptimi i produkteve "Made in Kosovo"
4	Procedurat doganore	Fuqia punëtore e kualifikuar	Kërkesat e certifikimit/standardeve të cilësisë
5	Vështirësitë për të krijuar lidhje me blerësit	Mungesa e financave për inovacion	Vështirësitë në sigurimin e financimit të eksportit

Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në hulumtimin e të dhënave.

Viti 2018 në krahasim me vitin 2014:

Shqetësime të reja: ☐

Vzhadon të jetë i njëjtë: ☐

Nuk ka më prioritet: ☐

3.6.9 Inovacioni

Nga 49 kompanitë e anketuara, 47 prej tyre janë të angazhuara në praktikat e inovacionit. Praktikrat më inovative të cituara nga kompanitë janë të lidhura me: zhvillimin e produkteve të reja (24%), produktet inovative (8%), zbatimi i metodave alternative të marketingut (16%) dhe zhvillimi i veçorive të reja për produktet ekzistuese (12%). Të tjerat ishin të lidhura me çmimet, cilësinë, teknologjinë e avancuar dhe kanalet e distribuimit.

Lidhur me konceptin global të menaxhimit të inovacionit, ekzistojnë tre lloje të inovacionit në kompani:

- inovacioni i produktit
- inovacioni i procesit
- inovacioni i modelit të biznesit

Të gjitha kompanitë e anketuara përmendën vetëm inovacionin e produktit ose inovacionin e procesit të marketingut. Në të vërtetë, inovacionet e procesit janë ndër ato me rrezik më të ulët dhe shpesh janë shtytës të rëndësishëm të rritjes së fitimit.

Inovacioni i procesit në kompanitë kosovare të mobilieve duhet të mbështetet nga specialistë të menaxhimit të proceseve të NVM-ve. Fushat tipike me interes janë proceset e ndryshimit të furnizimit dhe dorëzimit/lëvritimit, metodat e përdorura për kontabilitetin dhe futjen e proceseve të llogaritjes së kostos dhe menaxhimit të kostos, ndryshimi i pajisjeve, mjeteve ose softuerit. Procesi i inovacionit të modelit të biznesit synon përmirësimin e avantazheve konkurruese, lidhjeve më të mira përgjatë ZV-së dhe vendimmarrjes me vetëdije për kostot.

3.7 Përshkrimi i akterëve të ZV-së të nivelit Mezo dhe Makro

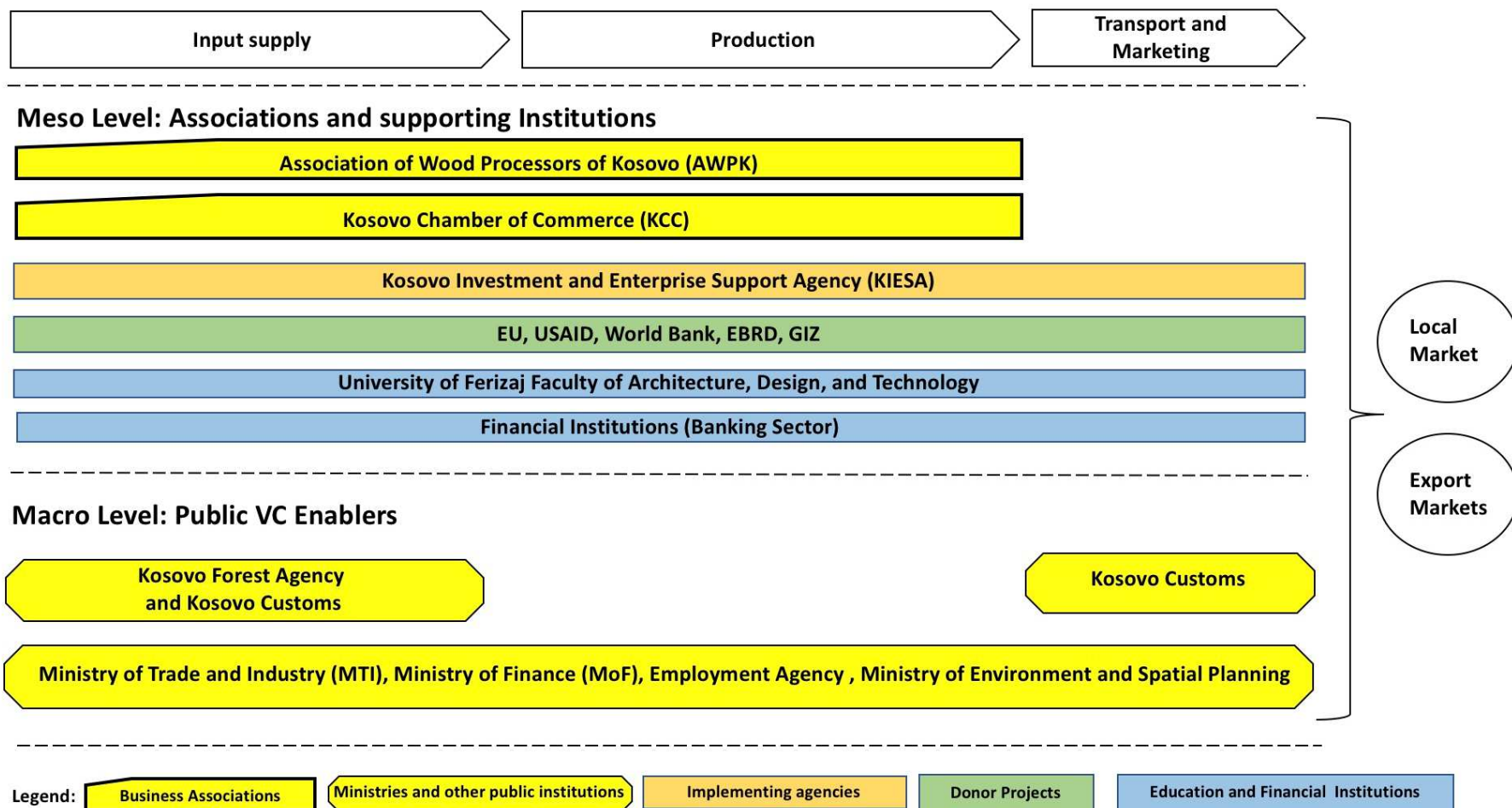
Figura 39 përshkruan strukturën e përgjithshme të akterëve të kornizës së politikave të nivelit mezo- dhe makro-, që janë të përfshirë drejtpërdrejt ose tërthorazi në ofrimin e shërbimeve mbështetëse dhe krijimin e një ambienti më të favorshëm.

Harta e përgjithshme duket të jetë e integruar mirë me përfaqësimin e të gjithë mundësuesve të ZV-së (makro) dhe përkrahësve të ZV-së (mezo dhe shërbimet). Sidoqoftë, mbesin ende disa sfida në lidhje me ofrimin e shërbimeve nga ofruesit e shërbimeve BDS (shërbimet për zhvillimin e biznesit) ekonomikisht të qëndrueshëm, veçanërisht në hartimin e një mjedisi të përgjithshëm të favorshëm të biznesit, kornizës legjislative dhe inspektimit sistematik në sfera të ndryshme të ndikimit që ka ndikim në ecurinë e biznesit dhe eksportit.

Disa nga sfidat janë:

- Krijimi i ofruesve të shërbimeve të BDS-së ekonomikisht të qëndrueshme në një treg funksional të BDS-së. Për shkak të një numri shumë të vogël të kompanive (industria e përgjithshme dhe sektori i drurit) që janë të gatshme për të paguar për BDS-në duke mbështetur kështu ofruesit kombëtarë të BDS-së, tregu BDS është i pazhvilluar.
- Për shkak të financimit të kufizuar, SHPKD-ja nuk është në gjendje të ofrojë më shumë mbështetje për anëtarët e tyre. Për më tepër, interesat e kompanive më të vogla janë mjaft shpesh të nën-përfaqësuara.
- Kufizimet buxhetore kufizojnë kapacitetin e KIESA-s për të zbatuar në mënyrë efektive dhe gjithëpërfshirëse programe mbështetëse specifike për sektorin që janë në mënyrë specifike të projektuara për nën-sektorin e mobilieve prej druri (p.sh informacioni i certifikimit, intelijenca e tregut).
- Të gjitha ndërhyrjet ekzistuese të donatorëve në industrinë e drurit (duke përfshirë materialin ndërtimor) nuk kanë trajtuar ZV si një tërësi (me të gjitha aspektet holistike). Përkundrazi, ndërhyrjet e donatorëve janë fokusuar tek akterët individualë. Për më tepër, koordinimi i donatorëve dhe pronësia efektive e qeverisë për koordinimin e inputeve të donatorëve është një problem.
- Duke ofruar grante kryesisht për kompanitë më të mëdha, bashkësia e donatorëve shtrembëron tregun dhe minimizon shanset e kompanive më të vogla për të zënë hapin.
- Megjithëse ekzistojnë institucione relevante arsimore, ato kryesisht nuk arrijnë të ofrojnë programe që i pajisin studentët me aftësitë që korrespondojnë me nevojat e tregut.
- Përveç dhënies të kredive, institucionet financiare nuk ofrojnë fonde investimi, kapital investues etj.
- Agjencia Pyjore e Kosovës nuk ka përgjegjësi për pyjet kombëtare që potencialisht mund të jenë burime të lëndëve drusore industriale për nën-sektorin e mobilieve prej druri. Pyjet e Kosovës në përgjithësi karakterizohen nga menaxhimi i dobët, prerja e paligjshme dhe praktikatat e tjera joformale. Për më tepër, agjencia ende nuk lëshon certifikimin e menaxhimit të pyjeve FSC.
- Si rezultat i mekanizmave të dobët të kontrollimit, ka indikacione se doganat e Kosovës nuk i regjistrojnë të gjitha eksportet dhe importet që ndodhin në nënsektorin e mobilieve prej druri, duke krijuar kështu një pasqyrë jo të plotë të flukseve tregtare.
- Përkundër një kornizë ligjore mjaft të avancuar, nuk ekzistojnë mekanizma efektivë që sigurojnë një zbatim sistematik dhe inspektim pasues.
- Zbatimi i legjislacionit të përputhshmërisë mjedisore në nivelin e furnizimit dhe prodhimit, siç është prerja ilegale në Kosovë, instalimi dhe mirëmbajtja e filtrave të ajrit të pluhurit të imtë në prodhim, kontrolli i ndotjes së ajrit në ngrohës dhe djegia e drurit, është i pakët.

Figura 38: Nën-harta e ZV-së të akterëve mezo dhe makro



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në hulumtimin e të dhënave

3.7.1 Mjedisi i biznesit për sektorin e drurit

Sipas raportit të fundit të të Bërit Biznes, Kosova është ndër 10 vendet në nivel mbarëbotëror me përmirësimin më të rëndësishëm në reformat e të bërit biznes. Aktualisht, Kosova renditet e 40-ta nga 190 ekonomi përkitazi me lehtësinë e të bërit biznes, 20 vende më lart në krahasim me vitin e kaluar.²³ Midis aspekteve të ndryshme rregullatore, është duke bërë një performancë më të mirë në nisjen e një biznesi dhe marrjen e kredive, ndërkohë që është duke hasur vështirësi në tregues si tregtia përtej kufijve dhe mbrojtja e investitorëve minoritarë. Vlen të përmendet se në qoftë se këto reforma rregullatore nuk zbatohen në mënyrë adekuate dhe të vazhdueshme, mund të arrihet vetëm një ndikim shumë i kufizuar në rritjen e produktivitetit në nivel kompanie dhe nëpërmjet investimeve.

Kohët e fundit, u prezantua një paketë e re fiskale (2.0). Kjo përmban 22 masa që synojnë të promovojnë investimet në Kosovë duke dhënë stimuj (p.sh. pa taksa importi për lëndën e parë) për prodhuesit dhe sektorët që tregojnë potencial rritjeje²⁴. Raporti i të Bërit Biznes mat kornizën rregullatore dhe strukturën institucionale, e cila nuk përkthehet domosdoshmërisht në kushte të favorshme të të bërit biznes.

Pavarësisht nga përmirësimet rregullatore, të bërit biznes në Kosovë karakterizohet nga paqëndrueshmëria politike, integrimi i kufizuar ekonomik rajonal dhe global, korrupsioni endemik, furnizimi i pasigurt me energji, një ekonomi e madhe joformale dhe nivele të larta të evazionit fiskal, një sundim i dobët i ligjit dhe mungesë e zbatimit të kontratave. Të gjitha këto aspekte kanë ndikime negative në zhvillimin industrial të Kosovës dhe në konkurrencën e eksportit, duke përfshirë sektorin e materialeve ndërtimore prej druri.

3.7.1 Akterët dhe Institucionet e Nivelit Mezo

3.7.1.1 Arsिमimi:

(38) Universiteti dhe Institucionet Tjera të Aftësimit Profesional

Kosova ka gjashtë universitete publike dhe një sërë kolegësh private, të cilat kryesisht ofrojnë programe në shkencat shoqërore (kryesisht programet ekonomike dhe ligjore) përveç rreth 89 shkollave profesionale të fushave të ndryshme teknike, që aktualisht kanë rreth 45,000 studentë.

(39) Fakulteti i Arkitekturës, Dizajnit dhe Teknologjisë

Fakulteti i Arkitekturës, Dizajnit dhe Teknologjisë së Drurit në Universitetin e Shkencave të Aplikuara në Ferizaj është i vetmi institucion i arsimit të lartë që ofron programe që fokusohen në përpunimin e drurit. Përveç këtij institucioni, ekzistojnë tre Qendra Rajonale Profesionale (niveli i shkollës së mesme) - të cilat ofrojnë kurse për përpunimin e drurit në zdrukthëtarë, pylltarë dhe dizajn.

Në nën-sektorin e mobilieve nga druri, ekziston një bashkëpunim i kufizuar ndërmjet institucioneve arsimore dhe firmave ekzistuese. Kjo çon në mospërputhje të madhe të aftësive që ndikojnë negativisht në punësueshmërinë e punëkërkuësve dhe kufizojnë qasjen e firmave në fuqinë e aftë punuese. Sipas Ministrisë së Arsimit, kompanitë shpesh hezitojnë të zhvillojnë lidhje më të thella me shkollat, pasi dyshojnë në cilësinë e studentëve. Këshillat rajonal në vend janë të dizajnuara për të përmirësuar interesat e sektorit privat industrial dhe përmbajtjen e AAP-së të sektorit të arsimit publik. Kompanitë ankohen për cilësinë e njohurive specifike teknike nga studentët e diplomuar. Përveç aftësive të specializuara

²³ Banka Botërore 2018. Raporti i të Bërit Biznes

²⁴ Ministria e Financave 2018. Pakoja fiskale 2.0

teknike të kërkuara, kompanitë komentuan mbi mungesën e komunikimit dhe aftësive të buta. Një koment tjetër i është referuar mungesës së certifikimit të njohur ndërkombëtarisht të kurseve të AAP-së, duke përfshirë në sektorin e drurit dhe të mobilie.

3.7.2.2 Organizatat e biznesit me bazë anëtarësimi

(40) Shoqata e Përpunuesve të Drurit të Kosovës (SHPDK)

Roli i SHPDK-së është të lidhë të gjitha bizneset në industrinë e drurit, të avokojë për interesin e tyre, të sigurojë qasje në informata lidhur me tregjet dhe ekspertizën e sektorit dhe t'i ndihmojë ata të zgjerohen në tregjet vendore dhe ndërkombëtare. Aktualisht, të gjitha aktivitetet e SHPDK-së janë tërësisht të orientuara në donatorët dhe varen nga financimi i jashtëm. Një nga objektivat kryesorë të SHPDK-ve është të shërbejë si ndërlidhje midis komunitetit të donatorëve dhe kompanive të drurit.

Shërbimet aktuale kryesore të anëtarësimit janë:

- Avokimi: Përfaqësimi i interesave të sektorit të drurit (duke përfshirë mobilitet dhe materialin ndërtimor) karshi qeverisë kombëtare dhe komunitetit të donatorëve. Avokimi gjithashtu mbështet prodhuesit më të vegjël që nuk janë anëtarë. SHPDK-ja është gjithashtu e lidhur me Federatën Evropiane të Prodhuesve të Mobilie (UEA) në Bruksel, por jo si një anëtar formal, pasi që tarifat e anëtarësimit të UEA janë të larta në krahasim me buxhetin vjetor të SHPDK-së prej rreth 20,000 euro (mesatarisht pagesë vjetore prej 200 euro për anëtar). Lidhja me UEA është e rëndësishme për të përmirësuar reputacionin e vendeve si prodhues në nivel kombëtar dhe ndërkombëtar, për të qenë pjesë e rrjetit ndërkombëtar të biznesit dhe për të marrë informacion të dorës së parë mbi certifikimin dhe trendet e biznesit. Komisioni i BE-së kontribuon në pagesën e tarifave të anëtarësimit për anëtarët e shoqatës vetëm në vendet anëtare të BE.
- Këshillimi dhe trajnimi: SHPDK-ja organizon inpute konsultimi dhe trajnimi për kompanitë anëtare. Këto ndërhyrje financohen kryesisht nga komuniteti i donatorëve, për shkak të kostove të larta të ekspertëve ndërkombëtar të teknologjisë. Sesionet më të përgjithshme të trajnimit dhe informimit shpesh financohen dhe mbahen nga vetë SHPDK-ja. Analiza e nevojave për trajnim zbatohet nga donatorët para se të ofrohen shërbime përmes SHPDK-së si ndërmjetës zbatues. Kompanitë shpesh nuk i dinë nevojat e tyre reale.
- Promovimi i eksportit dhe tregut kombëtar: Para disa vite më parë, sektori i mobilie të Kosovës nuk ishte shumë i njohur në tregje. Përmes fushatave promovuese, siç është panairi vjetor kombëtar i drurit, SHPDK mbledh 65 kompani që prezantojnë produktet e tyre. Duke promovuar eksportet (përfshirë pjesëmarrjen në panairë tregtare dhe shkëmbimi i informacionit), Zvicra, Luksemburgu dhe Gjermania janë bërë tregjet më të mëdha për këtë sektor.
- Informacioni i sektorit: Anëtarët pranojnë informata mbi përditësimet e sektorit. Konventa e drurit, që zhvillohet një herë në vit në Prishtinë, mbulon të dyja, sektorin e mobilie si dhe atë të materialeve ndërtimore.

(41) Oda ekonomike e Kosovës

OEK-ja është shoqata më e madhe e biznesit në Kosovë. Qëllimi kryesor i këtij organi është të promovojë ndërmarrësinë, të rrisë konkurrencën e anëtarëve të saj dhe të përmirësojë ekonominë e përgjithshme të tregut.

OEK-ja është e angazhuar në shërbimet e mëposhtme:

- Të përkrah interesat e harmonizuara të të gjithë anëtarësisë me iniciativë të reja.
- Të bashkëpunojë me institucionet qeveritare në formulimin e dokumenteve strategjike për zhvillim ekonomik.
- Të marrë pjesë në dialogun ekonomik dhe social së bashku me shoqatat e tjera të biznesit, shoqatat e interesave dhe sindikatat.

- Të promovojë tregtinë e jashtme duke organizuar kontakte biznesi midis partnerëve vendor dhe ndërkombëtarë.
- Të ofrojë këshilla për çështjet financiare.
- Të ofrojë ndihmë profesionale dhe konsultime rreth çështjeve të lidhura me biznesin.
- Shërbime të tjera të ngjashme.

3.7.2.3 Agjencitë Zbatuese

(42) KIESA

Agjencia për Investime dhe Përkrahjen e Ndërmarrjeve në Kosovë (KIESA) është një agjenci shtetërore, e cila vepron nën Ministrinë e Tregtisë dhe Industrisë (MTI). Kryesisht është përgjegjëse për promovimin e investimeve, mbrojtjen e investitorëve, mbështetjen e eksportit dhe zonave ekonomike, si dhe zhvillimin e politikave/programeve për mbështetjen e NMV-ve. KIESA ofron dy skemat e mëposhtme të stimujve:

- *Voucher-ët për certifikimin e produkteve* – Ndihmë për NMV-të e Kosovës në certifikimin e produktit duke mbuluar një pjesë të kostos totale.
- *Voucher-ët e këshillimit* – Mbulimi i kostos për shërbimet e këshillimit në fusha duke përfshirë menaxhimin dhe planifikimin, financimin, marketingun dhe promovimin, burimet njerëzore, marrëdhëniet me publikun, inxhinieri elektronike dhe TI, standardet e cilësisë, çështjet ligjore dhe plane biznesi.

3.7.2.4 Ofruesit e Shërbimeve Biznesore dhe BDS-të

(43) Konsulentët e përgjithshëm të biznesit

Gjatë viteve të fundit, me dinamikën e re të tregut, kërkesa për konsulentë biznesi në Kosovë është rritur. Megjithatë, krahasuar me ekonominë më të rëndësishme në rajon, ka ende hapësirë të mjaftueshme për përmirësim dhe rritje. Përveç kompanive konsulente, ka shumë konsulentë të pavarur që konkurrojnë në treg. Besimi i klientit në industrinë e konsulentëve është mjaft i lartë dhe vetëm 1% e bizneseve nuk u besojnë konsulentëve si një burim i jashtëm mbështetjeje.²⁵

(44) Konsulentët e specializuar të Mobliëve

Shumica e konsulentëve specialistë të moblieve vijnë nga vendet e BE-së. Ata mbulojnë konsulencë të specializuar në industrinë e moblieve, siç janë strategjia e përgjithshme e biznesit të moblieve, proceset teknike, kostimi, dizajni dhe marketingu. Për shkak të kostos mjaft të lartë për konsulencë ndërkombëtare, vetëm disa kompani të mëdha kosovare kanë mundësi të punësimit të konsulentëve ndërkombëtarë, dhe shumica e konsulencës së specializuar sponsorizohet nga iniciativat e donatorëve.

(45) Shërbimet e Dizajnit të Produkteve

Nuk ka kompani që fokusohen në dizajnin e produktit, me përjashtim të disa studiove dizajni të interiorit ose arkitektëve individualë.

(46) Shërbimet e informimit të tregut

Agjencia e Statistikave të Kosovës (ASK) është organi kryesor publik përgjegjës për prodhimin e statistikave të përgjithshme në vend. Për shkak të kapaciteteve të kufizuara, ajo nuk gjeneron shumë të dhëna për sektorë ose tregje specifike. Nga ana tjetër, ekzistojnë rreth 79 kompani/institucione hulumtuese që ofrojnë shërbime hulumtimi të tregut në nivele të ndryshme për tregun kosovar. Kjo përfshin analizën e industrisë, identifikimin e akterëve

²⁵ Këshilli i Konsulentëve të Biznesit (2017). Tregu i Konsulencës në Kosovë.

kyç të tregut, vlerësimet e tregut, parashikimin e madhësisë së tregut dhe shërbime të ngjashme. Duke pasur parasysh që tregu për hulumtimin e industrisë është mjaft i vogël, asnjëra prej kompanive nuk është e specializuar në përpunimin e drurit.

Në Kosovë nuk ka në dispozicion shërbime të specializuara të skanimit të tregut të eksportit të mobilieve prej druri, duke përfshirë analizën e konkurrencës dhe standardet krahasuese (benchmarking).

3.7.2.5 Projektet e donatorëve

Komuniteti i donatorëve është i pranishëm në Kosovë, duke ofruar ndihmë financiare dhe teknike. shumë programe të donatorëve ofrojnë ndërhyrje të mbivendosura dhe mbështetje për të njëjtat kompani në sektorin e mobilieve. Megjithatë koordinimi i donatorëve ka qenë gjithmonë një problem, kohët e fundit ata kanë zhvilluar një sistem ku takohen rregullisht dhe bashkëndajnë planet e tyre. Ministria e Tregtisë dhe Industrisë raporton se koordinimi në mes të donatorëve dhe qeverisë, por edhe përbrenda donatorëve nuk është ende në nivelin e dëshiruar.

Institucionet / projektet të cilat mund ose aktualisht mbështesin zhvillimin e industrisë së përpunimit të drurit janë rradhitur më poshtë. Disa nga kompanitë përfituese, që prodhojnë të dyja, si mobilie ashtu edhe materiale ndërtimi, raportuan një "mbingarkesë" të ofertave për trajnime dhe aktivitete të tjera të ngjashme të përmirësimit. Shmangia e avanseve në kompani duke ofruar subvencione të lira ose pa kosto nga donatorët tek operatorët e ZV-së është kritike dhe duhet të konsiderohet mirë për t'iu shmangur "kurtheve të kostove" në kompanitë pas përfundimit të aktiviteteve të donatorëve.

(47) Komisioni Evropian, EuropeAid

Bashkimi Evropian ofron ndihmë financiare për Kosovën përmes fondeve të IPA-s. Faza e re, IPA II, filloi në vitin 2014 dhe do të jetë në fuqi deri në vitin 2020. Buxheti i përgjithshëm i alokuar për Kosovën për këtë afat kohor 7-vjeçar arrin në përafërsisht 646 milionë euro. IPA II është më shumë e fokusuar në projektet dhe objektivat socio-ekonomike (p.sh. konkurrenca ekonomike, punësimi, inovacioni i politikave sociale dhe arsimimi). Në vijim janë paraqitur tre projekte relevante të IPA-s të cilat parashihet të luajnë një rol pozitiv në përmirësimin e kapaciteteve të Kosovës për eksport, duke përfshirë edhe për kompanitë në nën-sektorët e industrisë së drurit, pasi përfitimet derdhen tek të gjithë sektorët me potencial eksporti, duke përfshirë mobilitet nga druri.

- Lëvizja e lirë e mallrave. Qëllimi i këtij projekti është të harmonizojë më tej legjislacionin e Kosovës në fushën e infrastrukturës së cilësisë, mbikëqyrjen e tregut dhe mbrojtjen e konsumatorit me 'Acquis'-in e BE-së dhe të sigurojë ngritjen e kapaciteteve në institucionet përkatëse. Kjo duhet t'i mundësojë stafit lokal që të zbatojë legjislacionin në tregun e brendshëm të Kosovës në përputhje me kërkesat e MSA-së.
- Mbështetja e mëtejshme për zhvillimin e tregtisë. Qëllimi i këtij projekti është të mbështesë MTI-në në zhvillimin, negocimin dhe zbatimin e politikës tregtare sipas kërkesave ndërkombëtare të tregtisë dhe praktikave më të mira të BE-së.
- Rritja e konkurrencës dhe promovimi i eksportit. Qëllimi i këtij projekti është të mbështesë kompanitë kosovare në përmirësimin e performancës dhe konkurrencës së tyre dhe rritjen e eksportit të produkteve dhe shërbimeve të gjeneruara në Kosovë, si një mjet për të reduktuar deficitin tregtar. Pasi që projektit po i afrohet fundi, do të lansohet një Program për Zhvillimin e Eksportuesve (EDP) me synimin parësor të lidhjes së kompanive me tregjet e eksportit.

(48) Banka Evropiane për Rindërtim dhe Zhvillim (BERZH)

Banka ofron ndihmë për nënsektorin e mobilieve prej druri përmes mbështetjes për konsulentët kosovarë të biznesit për zgjerimin e ekspertizës kombëtare të konsulencës si dhe zbatimit të kurseve të trajnimit për aftësitë, burimet dhe teknikat esenciale për shërbime efektive dhe ndikimplota të konsulencës, lehtësim të lidhjes midis kompanive dhe konsulentëve për ofrimin e shërbimeve për sistemet e menaxhimit të cilësisë, strategjitë e marketingut dhe strukturat e reja të qeverisjes.

(49) Fuqizimi i Sektorit Privat (USAID)

Një nga dy sektorët kryesorë të mbështetur nga ky projekt është sektori i drurit. Projekti zbaton aktivitete që identifikojnë dhe vlerësojnë mundësitë për krijimin e vendeve të punës. Përmirëson dizajnin dhe cilësinë e produktit, përmirëson aftësitë e fuqisë punëtore në përputhje me mundësitë e biznesit dhe lehtëson qasjen në financa dhe pjesëmarrjen në panairë tregtare.

Fuqizimi (*Empoëer*) aktualisht mbështet tetë kompani prodhuese të drurit (mobilie dhe materiale ndërtimore) në arritjen e certifikimit ISO 9001. Projekti *Empoëer* dhe BERZH-i bashkëpunojnë ngushtë në inputet e trajnimit dhe mbështetjen e kompanive të certifikuara me ISO për ri-certifikim.

(50) Korporata Gjermane për Bashkëpunim Ndërkombëtar (Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit-GIZ)

Që nga viti 2018, GIZ-i zbaton një program të promovimit të eksportit, i cili fokusohet në sektorin e TI-së, përpunimit të drurit, agro-përpunimit dhe sektorët e tjerë prodhues. Në kuadër të këtij projekti, tre kompani konsulente ndërkombëtare do të vlerësojnë tregjet e BE-së dhe konkurrentët në sektorët e synuar. Përmes projektit, GIZ-i bashkëpunon me KIESA-n për të mbështetur pjesëmarrjen e drejtë në tregti, aranzhimin e takimeve B2B, duke përfshirë një fokus në sektorin e drurit.

(51) Banka Botërore (BB)

Projekti i Konkurrueshmërisë dhe Gatishmërisë për Eksport: Qëllimi i këtij projekti është përmirësimi i mjedisit të biznesit dhe ngritja e kapaciteteve në sektorin publik dhe privat për rritjen e konkurrueshmërisë përmes mbështetjes së infrastrukturës kombëtare të cilësisë, reformimit të sistemit të inspektimit të biznesit dhe forcimit të gatishmërisë së eksportit të NVM-ve.

Klima e investimeve në Kosovë II: Dy komponentët e këtij projekti janë: (a) përmirësimi i mjedisit të biznesit nëpërmjet rregullimeve më të mira dhe (a) mbështetja e investimeve të huaja dhe eksporteve.

3.7.3 Korniza e Politikave dhe Akterët Makro

Gjatë viteve të fundit, korniza ligjore për zhvillimin e sektorit privat dhe mbrojtjen e mjedisit është përmirësuar. Ajo është kryesisht në përputhje me praktikën dhe standardet më të mira të BE-së.

Përkundër një kornize ligjore relativisht të avancuar, institucionet e Kosovës janë duke u përballur me vështirësi në zhvillimin e mekanizmave të nevojshëm për të siguruar zbatimin e kuadrit ligjor pa dallim dhe për të zbatuar pajtueshmërinë.

(52) Ministritë dhe Institucionet e tjera Publike dhe Rregullat dhe Rregulloret përkatëse

Figura 39: *Rregullat dhe rregulloret*

Organi	Legjislacioni primar përkatës		Përshkrimi
<u>Ministria e Tregtisë dhe Industrisë</u> Roli kryesor i ministrisë është krijimi i kushteve të favorshme për zhvillimin e sektorit privat, me fokus të veçantë tek NVM-të.	Ligjet për: • Shoqëritë tregtare • Akreditim • Standardizimin • Dizajnin industrial	• Dizajni • Markat tregtare • Patentat • Investimet strategjike • Investimet e huaja • Zonat ekonomike	Të gjitha ligjet krijojnë kushte për zhvillimin e sektorit privat dhe nxisin investimet e huaja, eksportet dhe zhvillimin e NVM-ve.
<u>Administrata tatimore (Ministria e Financave)</u> është përgjegjëse për politikat e taksave fiskale. Sistemi fiskal i Kosovës bazohet në praktikën më të mira dhe politikat e BE-së. Kjo vlen edhe për politikat tatimore dhe doganore, duke përfshirë taksat direkte dhe indirekte.	Ligjet për: • Tatimi mbi vlerën e shtuar • Tatimi në të ardhurat e korporatave • Tatimi në të ardhurat personale	• Administrata tatimore dhe procedurat	Të gjitha këto pjesë të legjislacionit përcaktojnë rregullat dhe procedurat kryesore për regjimin e taksave në vend.
<u>Dogana e Kosovës (Ministria e Financave)</u> Dogana e Kosovës është organi kryesor për të siguruar zbatimin e rregulloreve doganore të drejta dhe uniforme dhe dispozitave të tjera të zbatueshme për mallrat, të cilat i nënshtrohen mbikëqyrjes doganore. Përveç detyrimeve doganore Dogana e Kosovës gjithashtu mbledh TVSH-në dhe akcizën. Dogana e Kosovës vepron në përputhje me standardet e BE-së.	• Ligji për tregti me jashtë • Kodi doganor dhe I akcizave		Ligjet përcaktojnë rregullat e përgjithshme për ushtrimin e tregtisë së jashtme
<u>Agjencia e punësimit</u> Kjo agjenci është një ofrues i shërbimeve publike në tregun e punës, që synon menaxhimin e tregut të punës, duke mbështetur krijimin e vendeve të punës dhe politikat e aftësimit profesional.	• Ligji për fuqinë punëtore		Ky ligj rregullon të drejtat dhe detyrimet që rrjedhin nga marrëdhënia e punës.
<u>Agjencia për Mbrojtjen e Mjedisit të Kosovës (Ministria e Mjedisit dhe Planifikimit Hapsinor)</u> është organi kryesor institucional përgjegjës për çështjet mjedisore.	• Ligji për mbrojtjen e mjedisit		Ky ligj promovon krijimin e mjedisit të shëndetshëm të Kosovës me zbatimin gradual të standardeve për mjedis të Bashkimit Evropian.
<u>Agjenconi Pyjor i Kosovës</u> Kjo Agjenci operon nën Ministrinë e Bujqësisë, Pylltarisë dhe Zhvillimit Rural (MBPZHR) dhe është përgjegjëse për çështjet lidhur me pyjet në Kosovë. Përkundër faktit se një pjesë e konsiderueshme e territorit kombëtar mbulohet me pyje, përdorimi i tyre në industrinë e mobilieve është i kufizuar. Njësitë pyjore më të mira dhe me cilësi më të lartë janë zona zyrtare të parqeve kombëtare. Pyjet e Kosovës vuajnë nga menaxhimi i dobët dhe prerja ilegale.	• Ligji për pyjet		Qëllimi kryesor i këtij ligji është mbrojtja dhe promovimi i pyjeve të Kosovës, duke lejuar zhvillimin e qëndrueshëm dhe të rregulluar të resurseve brenda këtyre pyjeve.

Burimi: përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave

3.7.4 Institucionet financiare dhe qasja në financa

(53) Institucionet financiare

Sistemi bankar dhe financiar përbëhet nga bankat komerciale, degët e bankave të huaja, institucionet mikrofinanciare, institucionet financiare jobankare, zyrat e këmbimit valutor dhe agjencitë e transferimit të parave. Mesatarja e normës së interesit për të gjitha huatë është

rreth 6.83%. Për sektorin e prodhimit është pak më e ulët me 6.23%. Librat e dyfishtë të llogarive, mungesa e planeve të biznesit, problemet e lidhura me kolateral kanë një ndikim negativ në qasjen në financa.

(54) Qasje në financa

Këtë vit, BERZH-i planifikon të zbatojë një kredi për qasje më të mirë në financa. Kredia përfshin një masterplan për sektorin e përpunimit të drurit, duke përfshirë zhvillimin dhe ofrimin e Shërbimeve të Zhvillimit të Biznesit (BDS), programin mbështetës për Lëvizje të Lirë të Mallrave dhe aktivitetet mbështetëse drejt Mundësive të Tregut të Vetëm.

Qasja në financa është përmirësuar dukshëm gjatë viteve të fundit. Nuk duket të jetë një pengesë serioze, në veçanti për firmat e mesme dhe të mëdha. Futja e sistemit të përmbauesve privat²⁶ dhe Fondi Kosovar për Garanci Kreditore (FKGK), që mbulon deri në 50% të rrezikut potencial për kreditë e lëshuara për NVM-të. Të dyja iniciativat kanë luajtur rol të rëndësishëm në uljen e normave të interesit. Sektori financiar tani është likuid dhe kreditë për investime janë rritur ndjeshëm si rezultat i normave të ulëta të interesit. Pjesa e kredive komerciale (63%) është më e lartë kundrejt vendeve krahasuese.

Firmat më të vogla kanë qasje të kufizuara në kreditë formale. Njëra nga arsyet është vështirësia e tyre për të përmbushur kërkesat e kolateralit dhe mbajtja e pasqyrave financiare formale. Sigurimi i kolateralit është edhe më i vështirë për firmat në pronësi të grave. Për shkak të normave kulturore, prona e trashëguar shpeshherë regjistrohet në emër të burrave. Firmat shpesh ankohen se ka mungesë të qasjes në fondet e investimeve apo në kapitalin sipërmarrës.

²⁶ Oda e Përmbauesve Privat të Kosovës, sistemet për zbatimin e marrëveshjeve dhe vendimeve

4. STRATEGJIA E ZHVILLIMIT TË ZV DHE ANALIZA E POTENCIALIT TË ZHVILLIMIT TË EKSPORTIT

4.1 Opsionet e përmirësimit strategjik të ZV-ve dhe arsyetimi për ndërhyrjet

4.1.1 Shtyllat e Zhvillimit të ZV-ve të Mobilieve prej Druri të shtytur nga Eksporti

Konsideratat lidhur me formulimin e strategjisë për zhvillimin ZV-ve të mobilieve prej druri duhet të fillojnë nga nivelet e mundësive ekonomike dhe të tregut përpara se të trajtohen çështjet e prodhuesve dhe ato të përgjithshme të konkurrencës së ZV-së.

Vizion i nënsektorit dhe formulimi i strategjisë si një udhërrëfyes për përmirësimin e nënsektorit të ZV-së duhet të pasqyrojë perspektivën dhe pritjet e të gjithë operatorëve kryesorë të ZV-ë që përfshihen përgjatë ZV-së të mobilieve prej druri. Operatorët e ZV-së duhet të investojnë në zhvillimin e ZV-së pas krijimit të një pranimi të gjerë të konceptit të përmirësimit holistic të ZV-së, i cili pasqyron interesat e të gjithë operatorëve të përfshirë në ZV të mobilieve. Është e rëndësishme të theksohet se për shkak të përgjegjësisë dhe detyrave të ndryshme, akterët publikë dhe privatë shpesh kanë prioritete të ndryshme. Përgjatë ZV kryesore, vetëm disa nga kompanitë më të mëdha kanë një plan biznesi të shkruar, i cili do të përcaktohej nga drejtimit strategjike. Pothuajse dy të tretat e kompanive të anketuara nuk kanë një vizion të kompanisë si pjesë e një dokumenti planifikues të shkruar.

Vizionet e kompanive të intervistuar kryesisht fokusohen në rritjen e eksporteve të tyre. Disa nga vizionet e përmendura janë:

- Rritja e eksportit (objektivi 100% eksport) dhe rritja e fitimeve duke përmirësuar teknologjinë dhe imazhin në tregjet e eksportit.
- Zgjerimi i pjesës së eksportit (50% eksporti, 50% tregu lokal).
- Përmirësimi i marzhit të fitimit.
- Investimi në teknologji me qëllim të promovimit të eksporteve
- Tregu lokal është i vogël; prandaj, eksporti është e ardhmja

Rritja ekonomike si rezultat i konkurrueshmërisë së rritur të eksportit të kompanive, rritja dhe përmirësimi i punësimit dhe mbrojtja e mjedisit duhet që në mënyrë ideale të gjitha të plotësojnë njëra-tjetrën. Rritja ekonomike e nën-sektorit duhet të jetë ekologjiksht e qëndrueshme dhe socialisht gjithëpërfshirëse.

Shtylla e parë e zhvillimit të ZV të mobilieve prej druri fokusohet në forcimin e rritjes ekonomike dhe përmirësimin e konkurrueshmërisë eksportuese të ZV-së së përgjithshme. Sipas premisë se kërkesa lokale ka potencial të kufizuar të rritjes, zhvillimi i eksportit në BE dhe në tregjet e tjera ndërkombëtare është me rëndësi kritike për rritjen ekonomike.

Shtylla e dytë është një pasojë logjike e rritjes ekonomike, e cila kërkon më shumë disponueshmëri të fuqisë punëtore dhe produktivitet më të lartë të operatorëve dhe menaxherëve.

Shtylla e tretë konsideron aspektet mjedisore, siç janë certifikimet e drurit, kontrolli kundër prerjeve ilegale dhe kontrolli i ndotjes në përpunim.

4.1.2 Strategjia e zhvillimit të ZV-së si bazë për promovimin dhe përmirësimin e ZV-së

Një strategji e përkohshme e zhvillimit të ZV u diskutua me specialistët e sektorit të drurit dhe palët e interesit. Ajo mbulon të dy nën-sektorët, zinxhirët e vlerave të mobilieve prej druri dhe të materialeve ndërtimore prej druri.

Një strategji e zhvillimit të ZV të nën-sektorit përfshin katër elementet thelbësore në vijim:

Rritja ekonomike:

Fokusimi në rritjen ekonomike, me akterët e ZV që synojnë ndërkombëtarizimin, konkurrueshmërinë, inovacionin dhe lidhjet e përmirësuara në ZV të mobilieve prej druri. Përveç kësaj, rritja ekonomike dhe rritja e shitjeve dhe eksporteve në më shumë vende të BE-së duhet të reuzlojnë me përmirësime në nivelin e punësimit (krijimi i vendeve të punës, rritja e kualifikimit, cilësia më e mirë e punës). *Autputi* më i lartë i prodhimit duhet të përmirësojë shfrytëzimin e një ndërrimi të vetëm dhe redukton kostot e përgjithshme të prodhimit.

Anëtarësimi në BE dhe pozicionimi në tregun e BE-së:

Fokusi strategjik afatgjatë është anëtarësimi i prituri në BE dhe integrimi i mëtejshëm rajonal, i cili do të ndihmojë nën-sektorin për të fituar avantazhe konkurruese brenda BE-së dhe tregut rajonal. Kompanitë besojnë se, pasi të përmbushin standardet e BE-së, do të mund të qasen më lehtë në tregjet e tjera ndërkombëtare.

Konkurrueshmëria e eksportit dhe përcaktimi i avantazhit konkurrues në tregjet e eksportit:

Forcimi i avantazheve konkurruese të prodhimit është një kërkesë kryesore e strategjisë së zhvillimit të ZV e fokusuar në eksporte. Burimet njerëzore me kosto të ulët nuk mund të jenë një diferencues i qëndrueshëm në të ardhmen, pasi pagat nuk do të mbeten në nivelin aktual të ulët me kalimin e kohës. Dy kritere të përgjithshme përcaktojnë konkurrueshmërinë e kompanive prodhuese të mobilieve prej druri. Këto janë *Avantazhi dhe Liderhipi i Kostos dhe Diferencimit*. Me zbatimin e makinerive gjysmë-automatike CNC dhe proceseve të standardizuara, kompanitë po bëhen të krahasueshme ndërkombëtarisht, gjë që rrit urgjencën e identifikimit të avantazheve tjera konkurruese diferencuese.

Mbështetja për përmirësimin e ZV të dy nën-sektorëve (moblie dhe materiali ndërtimor):

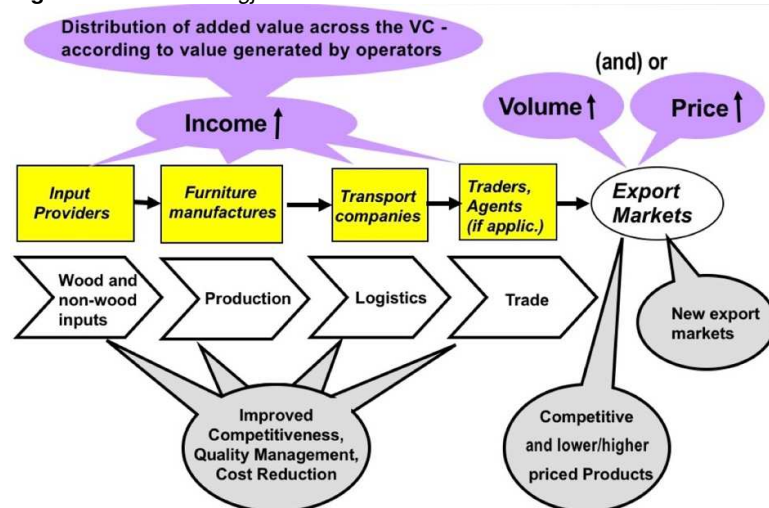
Pothuajse të gjitha kompanitë eksportuese kryesore të përpunimit të drurit janë duke prodhuar dhe eksportuar edhe mobilie druri edhe material ndërtimor prej druri. Tek shumica e prodhuesve të produkteve mikse, mbizotëron fokusi në mobilie. Shumë ndërhyrje të propozuara përfshijnë të dy nën-sektorët.

Për kompanitë prodhuese, është me përparësi strategjike të kombinohen të dyja linjat e prodhimit, që i ndihmon kompanitë të përmirësojnë shfrytëzimin mesatar të tyre në nivel prodhimi përmes reduktimit të efekteve sezonale. Pesë prodhuesit më të mëdhenj përbëjnë rreth 59% të të gjithë eksportit të materialeve ndërtimore. Nga këto pesë kompani, vetëm dy prodhues prodhojnë ekskluzivisht materiale ndërtimore dhe tre kompani janë prodhues të kombinuar të materialeve ndërtimore dhe mobilie.

Figura 40 tregon strategjinë e përmirësimit nga poshtë-lart të ZV-së, ku ndërhyrjet specifike përmirësojnë konkurrencën e përgjithshme të zinxhirit, në këtë rast me fokus strategjik në zhvillimin e eksportit. Si rezultat i pritshëm i një projekti të mundshëm të ardhshëm të përmirësimit të ZV të mobilieve, ZV i mobilieve do të ketë për synim eksportin në segmente të çmimeve të larta dhe të rrisë volumin e eksportit duke u zgjeruar në më shumë tregje të eksportit. Synon të përmirësojë të ardhurat e përgjithshme të zinxhirit dhe të mbështesë

shpërndarjen e vlerës së shtuar sipas performancës dhe kontributit të secilit operator të ZV-së.

Figura 40: Strategjia e zhvillimit të ZV-së e lidhur me ekonominë dhe inovacionin



Burimi: Përpilim i bazuar në ValueLinks 2.0

4.2 Potenciali i Zhvillimit të ZV të mobilieve, Fokusimi në Eksport

4.2.1 Vëzhgimet kryesore

Në vitet e fundit, zinxhiri i vlerave të mobilieve prej druri ka shënuar rritje të eksportit dhe ka demonstruar performancë pozitive.

Rezultatet e analizës, informacionet kthyes nga aktet e sektorit dhe të dhënat nga ky studim, tregojnë një potencial pozitiv të eksportit. Megjithatë, një numër kufizimesh kërkojnë veprime dhe përmirësime në nën-sektor. Zbatimi i kërkesës së tregut dhe analiza krahasuese e konkurrentëve të tregjeve të përzgjedhura potenciale të BE-së dhe tregjeve tjera të eksportit do të mbështesnin vlerësimin pozitiv dhe do të ofronin informacione shtesë mbi potencialin e qarkullimit të eksportit.

Pas vlerësimit të përgjithshëm pozitiv të potencialit të zhvillimit të biznesit dhe të eksportit të nën-sektorit, standardet e përcaktuara më poshtë janë parakushte të rëndësishme për zhvillim pozitiv të biznesit dhe eksporteve:

- Kompanitë e prodhimit të mobilieve duhet të jenë ekonomisht të shëndosha dhe të afta për të investuar në zhvillimin e eksporteve.
- Strategjitë e investimit dhe inovacionit të kompanive të jenë të fokusuar në masat për ndërkombëtarizim të përmirësuar, konkurrueshmëri të eksportit, performancë më të mirë dhe ekonomisht të ndjeshme të biznesit.

- Kompanitë të operojnë në mënyrë fitimprurëse me nivel të balancuar mirë të shfrytëzimit në prodhim.
- Kompanitë të jenë në gjendje të përshtaten shpejt me trendet e reja të tregut dhe kërkesat e produktit, të mbështetura nga investime të mjaftueshme në teknologji të reja, hulumtim dhe zhvillim, dizajn dhe marketing dhe sisteme cilësore.
- Prodhuesit kosovarë bëhen më efikas, produktiv dhe konkurrues në operacionet e tyre teksa përshtaten shpejt me sfidat e konkurrencës rajonale dhe ndërkombëtare në tregun e eksportit të mobilieve prej druri.
- Pronarët e kompanive kosovare të përshtatin një mentalitet sipërmarrës e të jenë të hapur për ndarjen e përgjegjësi me menaxherët e jashtëm të specializuar. Kjo gjithashtu do të forcohet duke mos i marrë parasysh vendimet e punësimit të orientuara nga familja për aq kohë sa ato nuk janë në përputhje me praktikën më të mira dhe nuk ofrojnë përvojën ose njohurinë profesionale të kërkuar.
- Pronarët e kompanive kosovare të paguajnë paga konkurruese në mënyrë që të gjejnë burimet njerëzore më të përshtatshme si në nivelin e operacioneve ashtu dhe të menaxhimit.
- Peisazhi i shërbimeve të përmirësohet dhe tregu i BDS të ofrojë shërbime që janë të nxitura nga kërkesa dhe jo nga oferta.
- Një mjedis biznesi i qëndrueshëm dhe i favorshëm të zbatohet dhe mbështetet nga qeveria. Praktikën e padrejtë të biznesit dhe korrupsioni të kontrollohen rreptësisht në të gjitha nivelet relevante.

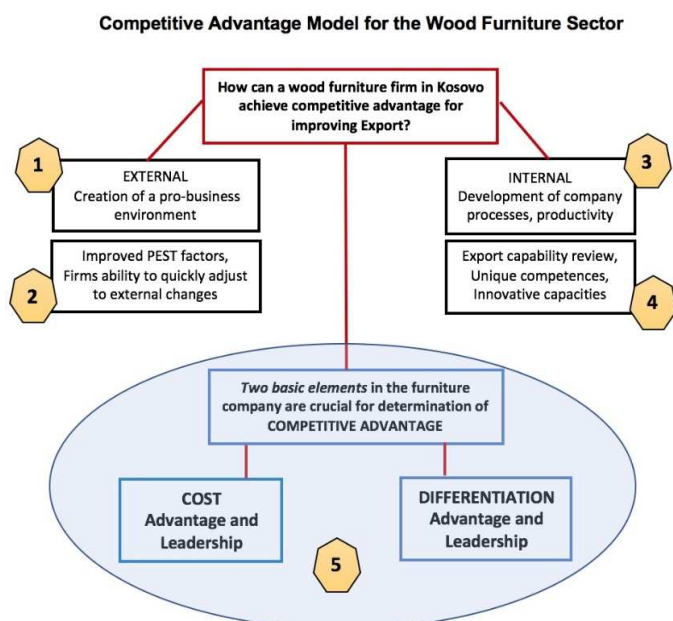
Koordinimi dhe integrimi i zinxhirit të vlerave të përmirësohet dhe të mbështesë efektivitetin dhe efikasitetin më të mirë të përgjithshëm të ZV për më shumë eksport (sasior) dhe eksport më të mirë (cilësor). Lidhjet midis kompanive dhe akterëve të ZV të synojnë një fuqi më të mirë blerëse dhe përpjekje të përbashkëta shtesë për eksport të forcohen.

Një tjetër aspekt i rëndësishëm lidhet me shpejtësinë e të bërit biznes dhe eksportit të mallrave, nga pranimi i porosisë deri në dorëzimin e mobilieve të gatshme. Kjo nuk varet vetëm nga performanca e prodhuesit, por dhe nga faktorë të jashtëm siç janë procedurat doganore dhe një sistem funksionues furnizimi *just-in-time* (në momentin e duhur). Për një prodhues tipik të mobilieve në Kosovë, procedurat doganore të eksportit zgjasin deri në 43 orë për pajtueshmëri kufitare dhe 38 orë të tjera për pajtueshmëri të dokumentacionit. Mesatarja në pesë vendet e tjera të Ballkanit Perëndimor është 7 orë dhe 3.8 orë respektivisht. Përveç kësaj, një ndërmarrje kosovare duhet të paguajë 264 USD për eksport, krahasuar me një mesatare prej 72 USD në pesë vendet e tjera.

4.2.2 Parakushtet për një Zinxhir Vlerash më Konkurrues

Sipas *Modelit të Avantazhit Konkurrues* (Figura 41) për nën-sektorin e mobilieve nga druri, përpjekjet e operatorëve të ZV duhet të fokusohen në arritjen dhe ruajtjen e lidershit të kostos dhe diferencimit në tregjet e eksportit. Kjo nënkupton përmirësimin e kompanisë krahas përmirësimeve më të gjera të jashtme në lidhje me shërbimet dhe mjedisin e biznesit.

Figura 41: Përmirësimi i modelit për konkurrueshmëri të përmirësuar të eksportit



Burimi: Përpilim i bazuar në modelin Michael Porter të konkurrueshmërisë

Në vijim janë paraqitur disa aspekte kyçe të fushave të jashtme dhe të brendshme të ndërhyrjes, të shpjguara në mënyrë më të detajuar.

1 *Mjedisi i JASHTËM i favorshëm për biznesin:* krijimi i kushteve për ZV të mobilieve prej druri për më shumë eksporte dhe eksport më të mirë.

2 *PEST: Optimizimi i faktorëve që mbështesin “biznesin më të mirë” në 4 nivele, në nivel politik, ekonomik, social dhe teknologjik:*

Politik: Grantet, legjislacioni, rregullimi dhe de-rregullimi, taksimi, stimujt fiskalë.
Ekonomik: Normat e interesit, kostot e punës, lidhja më e mirë me ndikimin e ndërkombëtarizimit, motivimi i shpërndarjes së pasurisë në komunitet.
Faktorët social: arsimimi i popullsisë, AAP, ndryshimet shoqërore dhe kulturore, mobiliteti, çështjet mjedisore
Faktorët teknologjik: H&ZH mbështetëse dhe kultura në rritje për inovacionin në vend, duke zgjeruar teknologjitë e komunikimit.

3 *Rishikimi dhe përmirësimi i BRENDSHËM i biznesit të kompanisë:* zbatimi i sistemeve të menaxhimit të cilësisë së eksportit (EQMS)²⁷ dhe sistemeve të përshtatshme të kostimit.

4 *Kompetencat unike dhe kapacitetet inovative:* Zbatimi i rishikimit të aftësive të eksportit (ECR)²⁸, shmangia e imazhit “me-too” (produkte të ngjashme me ato të konkurrencës) në tregjet e eksportit, investimi në R&D dhe menaxhimi i cilësisë, ISO 9001.

5 *Avantazhi i KOSTOS dhe avantazhi i DIFERENCIMIT:* miratimi i përmirësimit të ZV së përgjithshme duke synuar shërbimet e praktikës më të mirë dhe produktet konkurruese, me fokus në blerjen dhe furnizimin kosto-vlerë, proceset e prodhimit produktive dhe me kosto të optimizuar.

²⁷ Certifikimi ISO 9001 dhe zbatimi i proceseve tipike të brendshëm të eksportit

²⁸ Rishikimi i Aftësive për Eksport, koncepti personal W. Wiegel

5. NGA KUFIZIMET TEK NDËRHYRJET

5.1 Fushat e ndërhyrjes përgjatë ZV-së

Fushat e ndërhyrjes mbulojnë të gjitha elementet kryesore në ZV të përgjithshëm dhe mbështesin tri shtyllat (rritjen ekonomike, më shumë punë dhe punë më të mirë, mjedisin e shëndetshëm dhe të mbrojtur). Ato janë në përputhje me mangësitë e identifikuar në analizën e ZV të nën-sektorit të mobilieve prej druri.

Fushat e ndërhyrjes janë:

- Qasja në treg, marketingu dhe shpërndarja
- Burimet njerëzore, trajnimi profesional, zhvillimi i kapaciteteve
- Operacionet e biznesit
- Certifikimi dhe cilësia
- Lidhjet, përzhkallëzimi/rritja (*upscaling*) dhe mjedisi
- Shërbimet mbështetëse të ZV (ofruesit e shërbimeve, shërbimet financiare, BMO, BDS)
- Qeverisja dhe korniza rregullatore e ZV

5.2 Kufizimet dhe Mundësitë

Kufizimet dhe mundësitë e priorituara janë të bashkë-vendosura përgjatë të gjitha fushave përkatëse të ndërhyrjes dhe mbulojnë akterët e ndryshëm të ZV përgjatë ZV.

Gjatë planifikimit dhe zbatimit të projektit për përmirësimin dhe promovimin e ZV, strategjitë e zbatimit me gjasë do të rishikohen dhe përshtaten me prioritetet e ndryshme përmirësuese dhe strategjinë e rishikuar të përmirësimit të ZV-ve. Realitetet dhe kufizimet e nënsektorit të mobilieve mund të kenë ndryshuar. Prioritizimi i kufizimeve, mundësive dhe ndërhyrjeve do të varet gjithashtu nga afati kohor i zbatimit. Gjithashtu shih figurën 46, modelin logjik për përmirësimin e ZV-së.

5.3 Aktivitetet për përmirësimin e ZV-së

Ndërhyrjet e propozuara në Figurën 42 bazohen në kufizime dhe mundësi specifike të cilat janë diskutuar në këtë analizë të ZV-së së mobilieve të drurit.

Kufizimet, mundësitë dhe aktivitetet e rekomanduara nuk janë të renditura sipas prioritetit ose rëndësisë, pasi kjo do të duhet të dakordohet me akterët dhe palët kryesore të interesit të ZV-së gjatë fazës së vendosjes dhe planifikimit të projektit të lehtësimit dhe përmirësimit të ZV-së. Disa nga kufizimet dhe aktivitetet mbivendosen, pasi kufizimet në fushat e ndryshme të ndërhyrjes e shohin sistemin e ZV-së nga perspektiva të ndryshme.

Aktivitetet e rekomanduara në këtë seksion nuk mund të mbulojnë të gjitha kërkesat për përmirësim ose përmirësimet e mundshme dhe potenciale. Kur të fillohet projekti për promovimin dhe lehtësimin e ZV-ve, do të duhet të rishikohen dhe finalizohen të dyja, si strategjia ashtu dhe prioritetet e përmirësimit të ZV-ve. Për këtë qëllim, palët kryesore të interesit do të takohen në tryezat e rrumbullakëta planifikuese, me qëllim që të identifikojnë dhe të dakordohen mbi aktivitetet dhe objektivat e përbashkëta të përmirësimit të ZV-ve në nivelet e inputeve, rezultateve dhe ndikimit.

Figura 42: Kufizimet, mundësitë dhe aktivitetet e rekomanduara

Fusha e ndërhyrjes/intervenimit 01 Qasja në Treg, Marketingu, Distribuími			
Funksionet e përfshira	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e rekomanduara
• Prodhimi • Shitjet	Të dhënat e pamjaftueshme dhe jo të besueshme të tregut. Të dhënat e tregut dhe segmentet e klientëve nuk janë të njohura mjaftueshëm në vende të ndryshme të synuara të BE-së, duke rezultuar në strategji të paqarta të marketingut, produkteve dhe të komunikimit me klientë.	Të përfituarit nga mundësitë e tregut bazuar në avantazhin konkurrues aktual. Qasja në më shumë tregje shmanë varësinë nga numri i kufizuar i klientëve dhe ndihmon balancimin e luhatjeve sezonale, përtej avantazheve të tjera strategjike.	• Mbështetja e kompanive të eksportit me trajnime për të rritur kapacitetet e tyre vetanake të hulumtimit të tregut dhe për ta transferuar atë në strategjitë e marketingut dhe në përmirësimin e niveleve konkurruese të segmentuara. • Forcimi i kapacitetit të ofruesve ekzistues të shërbimeve dhe SHPKD-së në ndërmarrjen e analizave sistematike të tregut. • Zbatimi i <i>buletinit tremujor të tregut</i> për eksportuesit që mbulon tregje të ndryshme / grupe produktesh të synuara (p.sh. nga SHPKD).
• Prodhimi • Shitjet • Transporti • Furnizimi	Zbatimi i standardeve ndërkombëtare tregtare ndërmjet partnerëve të biznesit, si Incoterms nuk përdoren shpesh. Në shumë marrëveshje ndërmjet furnizuesve, prodhuesve dhe transportuesve, kontratat nuk bazohen në kontratat me shkrim apo në rregullat komerciale. Kjo përfshin përcaktimin e qartë të rreziqeve dhe përgjegjësi, transportin, pagesën dhe dorëzimin e mallrave. Kompanitë ankohen për problemet me mbledhjen e pagesave të duhura dhe kushtet jo të favorshme të pagesave ndërmjet furnitorëve dhe prodhuesve, të cilat pasqyrojnë një shkallë të caktuar mosbesimi.	Të bërit një partner biznesi serioz dhe i "internacionalizuar" në tregjet e eksportit. Biznesi ndërkombëtar kërkon aplikimin e rregullave dhe standardeve më të avancuara të biznesit. Incoterms redukton rreziqet, përmirëson praktikën e biznesit dhe proceset e pagesave, gjithashtu në nivel kombëtar në marrëdhëniet midis akterëve të ZV. Aplikimi i Incoterms 2010 (terma të paracaktuara komerciale për transaksionet komerciale dhe prokurim) përcaktojnë rregullat dhe udhëzimet për të gjithë importuesit dhe eksportuesit përgjatë ZV të materialit ndërtimor.	• Sigurimi i trajnimit të standardeve të praktikave më të mira komerciale dhe kontraktuale. • Fokusim në zbatimin e Incoterms 2010 si standard i tregtisë, ndërmjet partnerëve tregtarë brenda ZV-së (p.sh. furnizues / prodhues) dhe për marrëdhëniet midis furnizuesve dhe prodhuesve (blerja dhe shitja) me partnerët tregtarë ndërkombëtarë. • Mbështetja e hyrjes në zbatim të një kulture që ngjason me një kulturë biznesi tek akterët e ZV-së, siç janë pagesëvonesat, përmirësimi i vendimeve lidhur me standardet e cilësisë, kompensimet, menaxhimi i ankesave etj.
• Prodhimi	Segmentimi dhe pozicionimi në	Pozicionimi i forcuar i produktit & në treg	• Aplikimi i mjeteve Kanvasi i Modelit të Biznesit në

• Shitjet • Transporti • Furnizimi	tregje të ndryshme është kryesisht jo proaktiv, por reaktiv dhe i shtytur nga mundësitë. Prodhuesit e materialeve ndërtimore të Kosovës preferojnë të shesin shumicën e eksporteve të tyre në vendet me grupe të mëdha të diasporës. Eksportuesit nuk investojnë në eksport proaktiv në një larmi më të madhe të tregjeve potenciale të BE-së. Ata nuk e përcaktojnë mjaftueshëm avantazhin e tyre konkurrues në segmente të ndryshme tregu / klienti / produkti.	paralelishtë me koston dhe udhëheqjen me avantazh konkurrues fiton pjesë të tregut dhe mundëson hyrjen në tregje të reja. Prodhuesit kosovarë menaxhojnë presionin konkurrues në rritje në segmentet e tyre të tregut për mobilitet nga druri. Kanë një fokus të fortë në menaxhimin në mënyrë proaktive të strategjive të marketingut, produktit dhe çmimeve. Profitabiliteti i eksportit rritet.	kombinim me Kanvasi i Propozicionit të Vlerave në kompanitë individuale eksportuese (Shtojca 04) për përcaktimin e modeleve të biznesit specifike për kompanitë dhe propozicioneve të vlerës në tregjet e synuara. • Zbatimi i sistemeve kuptimplota të kostimit për zbatimin e çmimeve konkurruese (p.sh. sistemi hibrid, kostimi variabël ose absorbues). • Zbatimi i bisedimeve të rregullta në tryeza të rrumbullakëta të sektorit të materialeve ndërtimore me përfaqësuesit e të gjithë akterëve të përfshirë në ZV, me qëllim përmirësimin e lidhjeve, rristurimin e kostove dhe ekonomizimin e zinxhirit të furnizimit / logjistikës, të cilat bazohen në mënyrë strikte mbi përcaktuesit e kërkesës së klientëve.
• Prodhimi • Shitjet dhe marketingu	Imazhi jo i fokusuar i Kosovës në tregjet e eksportit të mobilieve prej druri. Produktet e mobilieve prej drurit të Kosovës janë në rrezik të konsiderohen produkte "të ngjashme me shumë të tjera- (ang. <i>me-too</i>) nga klientët nëse imazhi dhe avantazhet e perceptuara konkurruese nuk zhvillohen më tej. Studimet e rregullta, të përditësuara të tregut nuk janë në masë të madhe në dispozicion për sektorin e prodhimit të materialeve ndërtimore.	Krijimi i masës për përmirësimin e imazhit markës tregëtare “Made in Kosova”. Marka tregtare përmirëson mundësitë e biznesit dhe shton vlerat unike të produkteve të materialeve ndërtimore të prodhura në Kosovë. Për më tepër, ajo forcon cakun e eksportit në segmentet korresponduese të tregut dhe çmimeve. Krijimi i brendit dhe markës kombëtare është një projekt afatgjatë. Përdorimi i markës tregtare për krijimin e mundësive më të mira të tregut varet nga fakti nëse "materiali ndërtimor i Kosovës" krijon një pikë referimi konkurruese ose një brendim kombëtar. Një markë është e dobishme vetëm kur mbështetet nga përfitimet reale të klientit.	• SHPKD të iniciojë një "projekt marke dhe brendimi" të moderuar nga konsulenti, i cili shqyrton kërkesat për krijimin e një Marke Tregëtare të Kosovës, që integron të gjithë eksportuesit kryesorë. Zbatimi i një <i>marke tregëtare të përgjithshme të sektorit të drurit</i> është i mundshëm. • Përforcimi i imazhit në secilin nga tregjet e eksportit dhe segmentet e tregut / klientëve përmes zbatimit të hulumtimeve të rregullta të tregut dhe konkurrentëve. • Kapitalizimi i vlerës së brendit kombëtar duke synuar brende shtesë private të prodhuesve kryesorë. • Zhvillimi i punësorëve mbi brandimin e produkteve.
• Shitjet dhe Marketingu • Prodhimi	Shumica e kompanive kosovare të mobilieve nuk i janë qasur mjaftueshëm kanaleve të reja të komunikimit dhe të shitjes që mund të jenë të dobishme dhe që shfaqen rishtas në biznesin e eksportit të materialeve ndërtimore.	Aplikimi i koncepteve të reja, si: agjentët e eksportit, tregtia elektronike dhe futja e strategjive alternative të marketingut aplikohen si mjete të reja inovative të marketingut të komunikimit dhe përfitimit të konsumatorëve/shitjeve. Përshtatja e shpejtë ndaj trendeve të reja për	<u>Qasja e re e marketingut (kërkon input ekspertësh):</u> • Llogaritja e kosto/ përfitimit të pritur të qasjeve të reja të marketingut përpara se të aplikohen investimet. • Angazhimi i agjentëve të eksportit, të paguar nga grupe të kompanive eksportuese, për t'u lidhur me konsumatorët dhe për të integruar më mirë

	Pritjet e biznesit (B2B) ose klientëve privatë (B2C) lidhur me disponueshmërinë e shpejtë, risitë dhe produktet kombinuara dhe konceptet e shërbimit po ndryshojnë me shpejtësi. Shumë kompani Kosovare të mobilieve shpesh nuk e dinë pse humbin biznese apo pse nuk fitojnë kontrata. Kompanitë kosovare të mobilieve nuk e kanë personelin e duhur të specializuar për përgatitjen apo mirëmbajtjen brenda kompanisë të shërbimeve të ueb-it dhe marketingut të mediave të reja.	pjesë të segmenteve të tregut / klientëve të eksportuesve reflekton atë nëse një prodhues nga Kosova perceptohet si modern, i orientuar drejt konsumatorit dhe i orientuar drejt zgjidhjes për të dy grupet e klientëve, klientët B2B (biznes-me-biznes) dhe B2C (biznes-me-konsumator).. Perceptimi pozitiv i konsumatorëve për eksportuesit kosovarë është një bllok ndërtues për një imazh modern "Made in Kosovo". Komunikimi kreativ dhe inovativ me klientë përveç qasjeve konservatore të tregut janë me avantazh për të ndihmuar të dyja rrjedhat e të ardhurave, B2B dhe B2C. Të rinjtë në Kosovë po rriten në epokën e digjitalizimit dhe janë asete/pasuri për kompanitë. Shitja dhe servisi (instalimi) i produkteve janë në trend. <i>Trajnimi i marketingut të shërbimeve</i> si kurrikulë shtesë në sistemin e AAP do t'i shtojë vlerë portfolios produkt dhe shërbimeve të prodhuesit.	furnizimin. • Konsiderimi i e-commerce për B2B me partnerë të përshtatshëm në vendet e synuara të eksportit. • Rritja e pranisë personale në treg (plane të llogarive kryesore, një fytyrë ndaj konsumatorit (ang. <i>one face to customer</i>), shitja aktive) për B2B dhe B2C. • Plani për instalimin e një përfaqësuesi të kompanisë në vendet më të rëndësishme të eksportit dhe planin për objektin e ndërmjetëm të magazinimit dhe salloneve të ekspozimit. • Përmirësimi i prezantimit në ueb me uebfaqet interaktive. • Fillimi i komunikimit të ri dhe prezencës në media sociale për qëllime marketingu. • Futja e kurseve të reja trajnimi të medias dhe komunikimit në strukturën e AAP-së për aplikim industrial. • Ndihmesa kompanive për të identifikuar tregtuesit specialistë (të ngjashëm me përfaqësuesit) në vendet eksportuese që mund të ndihmojnë në depërtimin në tregje dhe për të përfituar personelin e nënkontraktuar të shërbimit dhe instalimit (p.sh. instalimi i dritareve).
	Pjesa më e madhe e të gjitha shitjeve të eksportit të industrisë kosovare të mobilieve shkojnë vetëm në dy vende (Gjermani dhe Zvicër). Potencialet për zgjerimin e eksportit dhe eksplorimin e mundësive të tregut në BE nuk analizohen në mënyrë adekuate dhe nuk zhvillohen në mënyrë rigorozë. Të dyja metodologjitë, skanimi i tregut dhe analiza e tregut kryesisht nuk zbatohen nga kompanitë. Potenciale të mëdha të tregut nuk janë zbuluar..	Zgjerimi në tregjet e tjera Evropiane rritë shitjet e eksportit. Edhe pse ende të shkallës së vogël krahasuar me standardet ndërkombëtare, prodhuesit e materialeve ndërtimore kanë potencial për të zbatuar eksportin në tregjet e tjera evropiane, përveç Gjermanisë dhe Zvicrës. Rritja e eksportit në një treg të brendshëm stagnues ndihmon shumë prodhues që të përmirësojnë shfrytëzimin e kapacitetit të prodhimit në operacionet një ndërmëse për të arritur një nivel të shëndetshëm dhe ekonomikisht të qëndrueshëm, përpara se të merret parasysht	• Futja e një metodologjie të kombinuar të skanimit dhe analizës së tregut në industrinë e materialeve ndërtimore që redukton ose eliminon investimet e rrezikut në tregje të reja që nuk përmbushin kërkesat minimale në lidhje me kornizën e përgjithshme dhe kushtet e marketingut të eksportit. Koncepti për skanimin e tregjeve potenciale para se të analizohen tregjet më specifike të listës së ngushtë është bashkangjitur në Shtojcën 6). • Zbatimi i një strategjie sistematike të marketingut të eksportit, duke filluar me segmentimin e tregut, pasuar nga targetimi / diferencimi i tregut dhe pozicionimi në treg, të ndjekuar nga një marketing

		fillimi i skemës së prodhimit dy ndërrimëshe ose investimi në kapacitete shtesë të prodhimit.	miks të përshtatur enkas për secilin segment të klientëve ose treg të përcaktuar. Koncepti është bashkëngjitur në Shtojcën7). Konsiderimi i blerjes së produkteve të mobilieve nga SHPKD-ja dhe zbatimi i "Brifingjeve/Raportimeve të Tregut" të rregullta si pjesë e shërbimeve për anëtarësinë. (p.sh. raporte të specializuara të inteligjencës së tregut dhe statistikave kryesore të tregut të industrive evropiane të materialeve ndërtimore 2018-2022 dhe raporte të tjera të materialeve ndërtimore nga http://www.reportlinker.com)
--	--	---	---

Fusha e ndërhyrjes/intervenimit 02 Burimet njerëzore, Trajnimi Profesional, Zhvillimi i Kapaciteteve			
Funksionet e përfshira	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e rekomanduara
• Prodhimi • Shitja	<i>Pagat dhe pagesa:</i> Nuk ka strukturë pagash të bazuar në performancë. Punëtorët paguhën vetëm në bazë të pagës fikse. Përpjekjet e punëtorëve për përmirësimin e produktivitetit të tyre ose për një ndërgjegje që synon cilësi më të mirë janë minimale. Luhatjet dhe mbajtja e personelit është një problem për kompanitë prodhuese.	Punonjësit e motivuar ndihmojnë në përmirësimin e cilësisë së produktit, uljen e kostos së prodhimit, përmirësimin e produktivitetit të punës dhe rritjen e konkurrueshmërisë së përgjithshme të kompanisë. Paga e bazuar në performancë është një nxitës i dëshmuar për përmirësimin e iniciativës të punëtorëve apo menaxherëve dhe motivimin në punë për të mësuar dhe përmirësuar punën e tyre.	• Krijimi i një pilot rasti mbi përzierjen e pagës bazë me një element të bazuar në performancë. SHPKD-ja si moderator dhe një kompani udhëheqëse piloti duhet të analizojnë përfitimet potenciale dhe rreziqet e përfshira në skemën e re të pagave • Zbatimi i një studimi fillestar/bazë në lidhje me aplikimin e komponentës së pagës së ndryshueshme, që tregon produktivitetin aktual vs. të dëshiruar, matjen e performancës, kosto/përfitimin, statistikave të cilësisë).
• Prodhimi • Furnizimi	<i>Trajnimi profesional:</i> Aftësitë dhe kualifikimet e punës shpesh nuk janë në përputhje me	Kompanitë janë në gjendje të gjejnë dhe punësojnë punëtorë dhe menaxherë që	• Trajnimi duhet të përqendrohet në zhvillimin e tre niveleve të mësimi tek të rriturit, d.m.th. të

	kërkesat e prodhuesit apo furnizuesit. Shumica e prodhuesve dhe disa furnizues ankohen për punëtorët e papërgatitur dhe të pakualifikuar. Kurrikulat e trajnimit të AAP shpesh janë më shumë të orientuara drejt furnizimit se sa drejt kërkesës, edhe pse qendrat rajonale të punësimit përpiqen të përmirësojnë bashkëpunimin me kompanitë për përpjekje më të mira për arsimin publik/privat.	ofrojnë aftësitë e nevojshme. Rezultati është një produktivitet i rritur i punës, prodhim me cilësi më të mirë dhe dhe pagesa e pagave potencialisht më të larta. Zbatimi i programeve të institucionalizuar të praktikave si pjesë konceptuale e trajnimit profesional në nën-sektor. Në këtë mënyrë, industria ofron trajnime të aftësive praktike dhe njohuri/inputs për kërkesat faktuale të aftësive për përcaktimin e kurrikulave.	mendësisë/qëndrimeve, aftësive dhe njohurive. Instruktimi (<i>coaching</i>) shtesë praktik u mundëson të trajnuarve t'i zbatojnë më mirë aftësitë e tyre të reja dhe të marrin më shumë pronësi në vendin e tyre të punës. • Zbatimi i vlerësimit të rregullt të nevojave të trajnimit bazuar në kompani dhe dialogu i përmirësuar publik/privat midis shkollave të trajnimit + kompanive. • Përditësimi i të gjitha kurrikulave përkatëse në bashkëpunim të ngushtë midis kompanive dhe institucioneve të AAP. • Inicimi i një programi praktike në industrinë e materialeve ndërtimore, që do të organizohet midis kompanive dhe institucioneve të AAP. • Inicimi i një pilot projekti për modelin e aplikimit të praktikës në punë/<i>internship</i> të praktikave më të mira. • Sigurimi i një kornize ligjore për konceptet e praktikës për industrinë dhe institucionet e AAP.
• Prodhimi • Institucionet	Sistemi kombëtar i AAP-së kryesisht nuk përputhet me standardet ndërkombëtare. Certifikimi i kurseve të AAP dhe kurrikulave nuk është standard në Kosovë. Teoria moderne e dyfishtë dhe sistemet praktike të mësimdhënies janë të kufizuara dhe jo të institucionalizuara.	Sistemi i AAP për sektorin e prodhimit të drurit bazohet në praktikat më të mira dhe standardet që kombinojnë elementet e trajnimit teorik dhe praktik. Kurrikula është e orientuar drejt kërkesës dhe industria punëson profesionistë të cilët kanë kryer trajnime në lidhje me tregun e punës. Arsimi teknik i nxitur nga tregu përmirëson kushtet për produktivitet më të mirë, kosto të reduktuara, mundësi të përmirësuar punësimi dhe më pak "punë të importuar" nga vendet fqinje.	• Mbështetja e ofruesve publikë të AAP-së (pilotimi në përpunimin e drurit, materiali ndërtimor) në opsionet e qasjes me sistem të dyfishtë që përshtaten më së miri me kontekstin kombëtar. • Mbështetja e ofruesve publikë dhe privatë të AAP-së në prezantimin dhe përmirësimin e kurseve të reja dhe të reformuara të trajnimit. • Hulumtimi i standardeve ndërkombëtare të AAP-së për certifikimet e kurrikulave për të adaptuar praktikën më të mira të përshtatshme për sistemin kombëtar (fokusi në përpunimin e drurit).
• Prodhimi • Furnizimi	Përmirësimi i menaxhimit: Mungesa e personelit administrativ dhe menaxherial me përvojë. Kompanitë kanë mungesë të menaxherëve në menaxhim të marketingut të eksportit, menaxhim financiar, të kontrollit të cilësisë	Menaxhimi profesional ndihmon kompanitë më të mëdha të bëhen më konkurruese kur punësojnë personel kyç të menaxhimit. Përfshirja e reduktuar e pronarëve në fushat	• Ofrimi i kurseve të brendshme dhe të jashtme të trajnimit për personelin e menaxhmentit. Trajnimi i brendshëm përfshin marketingun (e eksportit) strategjik dhe operacional, planifikimin biznesor, sistemet e kostimit, dhe sistemet e menaxhimit të

	dhe të zinxhirit të furnizimit. Në kompanitë e drejtuara nga pronarët, preferencat e punësimit shpesh janë anëtarë të familjes në vend të punësimit të bazuar në nevoja.	kryesore të menaxhimit me më shumë specialistë në fushën e menaxhimit të marketingut, menaxhimin financiar dhe të cilësisë do të rrisë performancën e kompanisë dhe konkurrueshmërinë e eksportit. Klientët ndërkombëtarë të eksportit shërbejnë më mirë dhe komunikimi i klientëve përmirësohet.	cilësisë. • Kombinimi i inputeve të trajnimit në vendin e punës me konsulencën e kompanisë. • Zbatimi i skemave atraktive të pagesës për personelin kyç menaxhues në kompanitë e fokusuara në eksport. • Ofrimi i paketave shtesë motivuese për personelin e ardhshëm dhe ekzistues të menaxhimit (p.sh. mundësitë për të marrë pjesë në trajnime, afate të qarta të kontratës, pagesë të bazuar në performancë).
--	--	--	--

Fusha e ndërhyrjes/intervenimit 03 Operacionet Biznesore			
Funksioni i ZV	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e Rekomanduara
• Prodhimi, Marketingu • Furnizimi	Mungesa e sistemeve adekuate të kostimit. Kompanitë kanë kapacitet të kufizuar vendim-marrës kur nuk dihet pika kritike e rentabilitetit (<i>break-even point</i>) për marketingun e produkteve të reja dhe diferencimi i çmimeve të shitjes është i vështirë të përcaktohet për sa kohë që	Kompanitë e mobilieve janë në gjendje të përcaktojnë pragjet e çmimeve dhe të rregullojnë mirë strategjitë e caktimit të çmimeve dhe të harmonizojnë mirë strategjitë e çmimeve të eksportit me qëllim të shtimit të rritjes së të ardhurave neto. Njohja e saktë e kostove fikse dhe të	• Zbatimi i sistemeve të përshtatshme të kostimit në industrinë e materialeve ndërtimore. Përcaktimi i një pilot rasti me një kompani të përshtatshme për t'ia shitur idenë prodhuesve të tjerë. • Sigurimi i trajnimeve në punë në lidhje me konceptet e çmimeve të eksportit dhe vendimarrjen për çmime (çmimet konkurruese, çmimet optimale, çmimet ofanzive dhe defanzive, pozicionimi çmim-

	kostimi nuk zbatohet siç duhet. Është raportuar se kompanitë po humbasin biznesin e eksportit pasi që nuk janë në gjendje të përcaktojnë oferta të sakta dhe të menjëhershme taktike dhe afatshkurtra me çmim të ulët për klientët. Kompanitë nuk mund të kryejnë një analizë financiare pa i ditur detajisht shpenzimet e tyre për të përcaktuar skenarët mbi rritjen e të hyrave kundrejt zhvillimit të të ardhurave neto.	ndryshueshme/variable u mundëson kompanive të aplikojnë çmime strategjike ose taktike (strategji ofanzive ose defanzive të çmimeve), pikat kritike të rentabilitetit (<i>break-even</i>), tavanet dhe kufijtë e çmimeve (mbulimet e kostos fikse, përcaktimi i ekonomisë së shkallës), pozicionim më i mirë i çmim- cilësi. Eksportuesve u mundësohet të marrin vendime mbi çmimet që bazohen në çmime konkurruese dhe jo në marzhe fitimi "të dëshirave". Analiza transparente financiare u mundëson kompanive që të përcaktojnë skenarët e biznesit të eksportit dhe të vlerësojnë të hyrat në lidhje me të të ardhurat neto të krijuara.	cilësi mesatare dhe premium, analiza e pikës së rentabilitetit, etj.). • Ofrimi i trajnimeve në punë në kompani për menaxherët financiarë mbi analizat financiare dhe mbi mënyrën e vlerësimit të skenarëve se si marrëveshjet e biznesit të eksportit ndikojnë në marzhat bruto dhe neto.
• Prodhimi, Marketingu	Alokimi jo i balancuar i investimeve. Investimet në marketingun miks, H & ZH dhe zhvillim të produkteve shpesh janë të pamjaftueshme, sidomos kur synohet zgjerimi i eksportit në tregje të reja..	Investimet janë të balancuara dhe marrin në konsideratë "Tregu është çelësi" për suksesin e biznesit. Kompanitë e prodhimit të materialeve ndërtimore janë në gjendje të vlerësojnë investimet në varësi të nevojës për përmirësim të eksportit ose performancës së kompanisë. Kompanitë investojnë në zhvillimin e marketingut dhe shitjeve.	• Ofrimi i trajnimit në kompani për planifikimin e investimeve dhe strategjitë e investimeve, të cilat integrohen në planifikimin e biznesit. • Ofrimi i kurseve të trajnimit brenda kompanisë dhe të jashtme që përfshijnë financimin e eksportit. • Ofrimi i trajnimeve mbi marketingun bazik miks dhe buxhetimin e marketingut.
• Prodhimi • Furnizimi	Paaftësia e kompanive për të përmbushur porosi më të mëdha të eksportit. Për shkak të madhësisë së vogël të shumicës së kompanive kosovare të materialeve ndërtimore, madhësia e porosive të eksportit është e kufizuar dhe porositë më të mëdha nuk mund të plotësohen.	Kompanitë fitojnë pjesë shtesë të tregut. Porositë më të mëdha dhe koha më e shkurtër e dërgesës/liferimit mund të realizohen nga kompanitë përmes lidhjeve më të shumta dhe më të mira horizontale, nënkontraktimit dhe bashkëpunimit midis prodhuesve.	• Rritja e kapaciteteve të SHPKD-së për të ofruar shërbime që ndihmojnë kompanitë të integrohen dhe të jenë të afta për të plotësuar porositë më të mëdha të eksportit, duke hapur kështu mundësi me segmente alternative të klientëve. • Mbështetja e idesë së krijimit të besimit më të madh midis kompanive për bashkëpunim më të madh dhe më të mirë midis kompanive dhe nënkontraktim përmes takimeve të rregullta të tryezës së rrumbullakët ndërmjet operatorëve të ZV.
• Prodhimi • Furnizimi	Mungesa e planifikimit strategjik të biznesit. Shumica e kompanive operojnë pa plan	Planifikimi strategjik krijon qëllime të fokusuara të biznesit. Planifikimi strategjik ndihmon kompanitë të jenë	• Ofrimi i trajnimeve për kompanitë se si të zhvillojnë dokumente strategjike. • Trajnimi i kompanive mbi teknikat SMART, analizën

	biznesi, përfshirë planin e marketingut dhe të eksportit. Kompanitë nuk kanë vizion dhe objektiva të qarta dhe shpesh veprojnë në baza ad-hoc.	proaktive duke u mundësuar atyre të përcaktojnë hartat/udhërrëfyesit e biznesit dhe eksportit, të ndjekin mundësitë dhe të zhvillojnë operacionet e përditshme në një mënyrë më ekonomikisht më të qëndrueshme. Strategjia e biznesit dhe plani operativ i biznesit përcaktojnë objektivat, vizionin, burimet dhe proceset e biznesit.	SWOT dhe mjetet tjera që ndihmojnë ato të zhvillojnë planifikim strategjik të biznesit. • Trajnimi i tyre mbi pakot specifike të softuerit që janë të dedikuara për zhvillimin e strategjive të biznesit. • Ofrimi i zbatimit të planifikimit biznesor brenda në vendin e punës.
• Prodhimi, Marketingu • Furnizimi	Kufizimet në lidhje me lëvizjen në BE të personelit menaxherial dhe atij të shërbimeve. Vështirësia e marrjes së vizave krijon probleme për menaxherët dhe personelin e shërbimeve/servisimit për të vizituar klientët ose për të plotësuar porosi të montimit ose servisimit për material ndërtimor.	Personeli i kompanive eksportuese ka qasje më të mirë në tregjet e tyre të eksportit dhe ndalet nënkontraktimi i shërbimeve/servisimeve të pas shitjes. Sigurimi i udhëtimit pa viza krijon mundësi për menaxherët e Kosovës që të gjejnë klientë ndërkombëtarë dhe të zhvillojnë partneritete biznesi. Ai gjithashtu ul koston e kompanive pasi ato mund të dërgojnë teknikët e tyre për të bërë montimin dhe servisimin pas shitjes.	• Kjo duhet të trajtohet në instanca politike të nivelit të lartë. Asgjë nuk mund të bëhet në nivel teknik.
• Prodhimi • Furnizimi	Menaxhimi i inovacionit dhe prioritizimi i masave të inovacionit nuk janë zhvilluar mjaftueshëm në të gjithë sektorin. Kompanitë shpesh nuk bëjnë dallime midis potencialeve të ndryshme të inovacionit të produktit dhe procesit.	Menaxhimi i inovacionit është nxitës për të ardhura më të mira dhe konkurrueshmëri. Përveç inovacionit të produktit, masat e inovacionit të procesit dhe modelit të biznesit janë po ashtu të dobishme për përmirësime në kompanitë prodhuese dhe furnizuesit që synojnë një ndërkombëtarizim më të gjerë. Ja vlen që të përfitohet nga "shpirti inovativ" i disa prej kompanive më të mëdha eksportuese.	• Ofrimi i konsulencës për një numër të vogël të kompanive potenciale udhëheqëse që kanë vullnet dhe gatishmëri të marrin parasysh zbatimin e masave të menaxhimit inovativ. • Fillimi i një "tryeze të rrumbullakët për inovacion" me qëllim të koordinimit të rrjeteve inovative, <i>think-tanks</i> dhe bashkëpunimit. Kjo duhet të moderohet nga SHPKD-ja dhe nga një kompani konsulente e përzgjedhur, e cila kupton çështjet e menaxhimit inovativ dhe të ndërkombëtarizimit.
• Prodhimi	Mungesa e respektimit të strukturave të duhura të qeverisjes korporative. Shumica e kompanive janë nën pronësi familjare, ku anëtarët e familjes zënë role dhe përgjegjësi të shumta.	Vendosja në mënyrën e duhur e strukturave të qeverisjes korporative përmirëson performancën e kompanisë. Korniza e mirë e qeverisjes korporative përcakton rolin dhe përgjegjësitë e pronarit(ve) dhe menaxhmentit ekzekutiv. Ajo siguron që financat e kompanisë dhe aktivitetet tjera operacionale kryhen në mënyrë profesionale.	• Kryerja e një diagnoze të detajuar për të vlerësuar se si qëndrojnë kompanitë në kuptim të qeverisjes së korporatave. • Organizimi i programeve të trajnimit me kompanitë në strukturat e qeverisjes së korporatave.

Fusha e intervenimit 04
Certifikimi dhe cilësia

Funksioni i ZV	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e rekomanduara
• Prodhimi • Furnizimi (kombëtar & ndërkombëtar)	Përmbushja e standardeve për certifikim dhe standard të cilësisë. Kjo konsiderohet nga kompanitë prodhuese të jetë një prej kufizimeve kryesore. Arsyet janë të shumfishta, duke filluar nga mungesa e kontrollit të cilësisë së furnizimit të lëndës së parë/inputsve, sisteme të paefektshme ose jo-ekzistuese të menaxhimit të cilësisë, mungesë e infrastrukturës së cilësisë së integruar në Zinxhirin e Vlerave, fuqi punëtore e pa trajnuar në lidhje me metodat e sigurimit të cilësisë.	Ndërgjegjësimi në lidhje me cilësinë ka efekte të shumta pozitive për biznesin, duke shtuar konkurrueshmërinë e sektorit. Kjo siguron, përveç tjerash, kosto të përgjithshme më të ulëta, cilësi më të mirë të lëndës së parë të importuar, ruajtje pozitive të konsumatorëve, më pak humbje të shkallës së dytë dhe humbje të materialit, personel më të trajnuar, imazh të përmirësuar në tregjet e eksportit, potencial për të shitur në segmente me çmim më të lartë.	• Zbatimi i sistemeve e menaxhimit të cilësisë në faza: sistemi i kontrollit të cilësisë, procesi i menaxhimit të cilësisë drejt një procesi gjithëpërfshirës të menaxhimit të cilësisë, dhe certifikimi ISO 9001. • Prezantimi i infrastrukturës për sigurim të cilësisë si sistem i përgjithshëm i cilësisë së produktit të materialit ndërtimor që përfshin specifikimin e inputit, blerjes dhe furnizimit. • Inicimi dhe promovimi i instalimit të laboratorit për testim të cilësisë së produktit në hapësirat e SHPKD-ë që ndihmon në krijimin e një infrastrukture për sigurimin e cilësisë në sektorin e drurit. • Përkrahja e një baze kombëtare të të dhënave me furnizuesit e preferuar të drurit dhe materialeve ndërtimore, bazuar në standardet e përcaktuara (produktet kombëtare, produktet ndërkombëtare të importuara dhe furnizuesit).
• Prodhimi • Furnizimi (kombëtar & ndërkombëtar)	Mungesa e respektimit të standardeve ISO 9001:2015: Kompanitë, veçanërisht ato më të vogla, nuk kanë adoptuar standardet ISO 9001. Ato nuk arrijnë të kuptojnë rëndësinë e një sistemi të menaxhimit të cilësisë dhe besimin që një sistem i tillë u sjell partnerëve të mundshëm të biznesit.	Funksionim më i mirë i brendshëm dhe potencial më i madh për partneritete, më shumë pranueshmëri në tregjet e eksportit. Përputhshmëria me standardet ISO 9001 përmirëson proceset e brendshme dhe sistemet e menaxhimit të cilësisë, krijon besim në sytë e partnerëve të mundshëm biznesorë.	• Sigurimi i fushatave të mëtejshme të ndërgjegjësimit për rëndësinë e certifikimit ISO 9001:2015. • Zhvillimi i stimujve për kompanitë për të adoptuar këto standarde. • Fillimi i një iniciative me zbatimin e Sistemeve të Menaxhimit të Cilësisë së Eksportit (EQMS) dhe përgatitjen për certifikim me ISO 9001:2015. • Zbatimi i TT për konsulentët lokalë për përgatitje për certifikim me ISO 9001 në nivel të kompanisë.
• Furnizimi (kombëtar)	Nuk ekziston ofrimi i certifikatave të FSC-së për menaxhimin e pyjeve. Megjithatë janë zhvilluar standardet	Eksportet e mobilie të prodhuara nga materialet drusore të rritura në Kosovë. Duke qenë në gjendje të certifikohen me certifikata për menaxhim të pyjeve sipas FSC,	• Ndryshimi i Ligjit për Parqet Kombëtare që parandalon prerjen e pyjeve për industri. • Ndihma Agjencionit Pyjor të Kosovës për të krijuar sistemin për lëshim të certifikatave.

	kombëtare për certifikim të menaxhimit të pyjeve të FSC, Agjencioni Pyjor i Kosovës ende nuk lëshon Certifikata për menaxhim të FSC.	prodhuesit e mobilieve mund të prodhojnë dhe të përzgjedhin linja të produkteve që (pjesërisht) të prodhuara nga lëndë drusore me origjinë vendore.	
• Prodhimi	Njohuri të kufizuara për sistemet e integruara dhe të avancuara të cilësisë. Sistemet e dobëta të menaxhimit të cilësisë, mungesa e procedurave formale, mungesa e përdorimit ose përdorimi i pamjaftueshëm i regjistrave të cilësisë janë ndër sfidat kryesore kur merren parasysh sisteme të avancuara të cilësisë.	Efektet pozitive të zbatimit afatgjatë të teknikës Lean Six Sigma (LSS). Aplikimi i teknikës LSS do të zvogëlojë defektet për përafërsisht më shumë se 25% dhe do të zvogëlojë mbetjet e prodhimit të drurit për të paktën 15%. Ajo rrit produktivitetin dhe ndërgjegjësimin për cilësisë në kompani.	- Krijimi i një pilot rasti për zbatimin e LSS-së në një kompani të madhe prodhimi që është e hapur për të zbatuar proceset e praktikave më të mira. - Përgatitja e pikave bazë në kompanitë pjesëmarrëse përpara dhe pas zbatimit të një programi "të lehtë" LSS-së, për të qenë në gjendje të dëshmonen përmirësimet e verifikueshme në lidhje me produktivitetin, numrin dhe llojin e defekteve të cilësisë, përqindjen e mbetjeve etj. - Trajnimi i konsulentëve lokalë në proceset e LSS-së (rripi i gjelbër ose blu i Six Sigma) në mënyrë që teknika LSS të ofrohet në nivel kombëtar, edhe për kompanitë nga sektorë të tjerë.

Fusha e intervenimit 05 Lidhjet, Avancimi/Rritja, Ambienti			
Funksioni i ZV	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e rekomanduara
- Furnizimi - Prodhimi - Transporti	Zinxhirët e furnizimit nuk janë të optimizuar. Disa prej kufizimeve që kanë të bëjnë me optimizimin e zinxhirit të furnizimit janë standardet komerciale, sistemet e cilësisë, optimizimi i kostos, furnizuesit e preferuar, blerja grupore (<i>group purchasing</i>). Ka gjasë që potenciali për optimizim të kostos dhe cilësisë nuk është shfrytëzuar ende plotësisht.	Optimizimi i zinxhirit të furnizimit përmes nënkontraktimit çon drejt standardeve liferuese më efikase në kuptimin e kostos si dhe të furnizimit në kohën e nevojshme (<i>just-in-time</i>). Përparësia që ka fokusimi në furnizimin në kohën e nevojshme mundëson fitimin e më shumë klientëve. Aftësia e prodhuesit që të shkurttojë kohën prej kontraktimit deri tek liferimi përcakton zgjedhjen e furnizuesit të preferuar nga klienti.	- Përkrahja e një aktivitet "pilot" në lidhje me praktikën më të mira të optimizimit të zinxhirit të furnizimit. Inicimi i përmirësimit të një procesi më të mirë dhe më të përshtatshëm "porosi-deri në-liferim" si shembull për kompanitë e nënsektorit. - Ndihma SHPKD-së që të bëhet nyje lidhëse e dobishme ndërmjet furnizuesve dhe prodhuesve, me aftësi për të mentoruar optimizimin e zinxhirit të furnizimit në mënyrë që të përfitojnë të gjithë operatorët e përfshirë të ZV-së - Organizimi i tryezave të rrumbullakëta ndërmjet prodhuesve, kompanive transportuese dhe

			furnizuesve për të krijuar bashkëpunim më të mirë dhe zgjidhje të përbashkëta për integrim të përmirësuar të ZV-së.
• Prodhimi • Furnizimi • Transporti	Mungesë e lidhjeve horizontale ndërmjet kompanive. Në shumë raste kompanitë lokale e shohin njëra tjetrën si konkurrencën kryesore e jo si partner potencial për përmirësim të mundësive për eksport.	Lidhjet horizontale përmirësojnë kapacitetet e kompanive për eksport. Duke bashkuar forcat dhe duke riorganizuar kapacitetet e tyre të prodhimit, kompanitë do të jenë në gjendje të prodhojnë në shkallë më të madhe dhe të plotësojnë kërkesa shtesë të klientëve. Promovimi i lidhjeve ndihmon në integrimin më të mirë të ZV-së së materialit ndërtimor.	• Ofrimi i granteve që kushtëzojnë kompanitë të kërkojnë partneritete. • Ndihma SHPDK-së që të zhvillojë mekanizma që çojnë drejt krijimit të partneriteteve ndërmjet kompanive të ngjashme. • Organizimi i takimeve të rregullta në formë të tryezës së rrumbullakët në mes të kompanive me kontribut të specialistëve në tema që kanë të bëjnë me ZV dhe zinxhirin e furnizimit.
• Prodhimi	Përdorim i pamjaftueshëm i mbetjeve të drurit për qëllime riciklimi, si shndërrimi në pllaka zdrukthi, pellet. Sasia e mbetjeve (ashkla, byk sharre etj.) në përpunimin e drurit është shumë e madhe dhe riciklimi nuk është i organizuar në shkallë të madhe.	Riciklimi i mbetjeve të drurit krijon mundësi të reja për punësim dhe adreson aspektet mjedisore. Mbetjet grumbullohen nga kompanitë e riciklimit ose grumbulluesit në nivel kombëtar dhe shiten tek prodhuesit e pllakave zdrukthi, nëse është praktike dhe e qëdrueshme ekonomikisht.	• Realizimi i një studimi bazik të fizibilitetit në lidhje me opsionet në dispozicion për riciklimin e drurit, qëndrueshmërinë ekonomike dhe për potencialin e krijimit të të hyrave/vendeve të punës, duke marr parasysh sasinë e përgjithshme të mbetjeve të prodhimit në ZV të drurit. • Identifikimi i kompanive që merren me riciklim ose grumbulluesve në nivel kombëtar si partnerë potencial. • Identifikimi i opsioneve riciklimi që janë të përshtatshme dhe të ndjeshme në raport me mjedisin.

Fusha e intervenimit 06			
Shërbimet mbështetëse të ZV (Ofruesit e Shërbimeve, Shërbimet Financiare, BMO, Ofruesit e Shërbimeve për zhvillimin e biznesit(BDS))			
Funksioni i ZV	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e Rekomanduara
• Furnizimi, • Prodhimi	Shërbimet financiare: Mungesa e opsioneve të financimit për zhvillimin e eksporteve dhe promovimin e imazhit	Zbatimi i planit të investimit të fokusuar në klient. Planet e investimit, si pjesë e planit të biznesit	• Zbatimi i takimeve të rregullta në formë të tryezës së rrumbullakët me kompani nga sektori privat dhe me ofrues të shërbimeve financiare me qëllim të

	Kompanitë kanë filluar të çmojnë rolin që ka inovacioni në zgjerimin e biznesit, por kanë mungesë të fondeve për t'u angazhuar në praktika inovative. Pjesa më e madhe e investimit është e lidhur me teknologjinë, por promovimi i imazhit, zhvillimi i tregut dhe komunikimi me klientë shpesh janë më të rëndësishme sesa investimi në teknologji.	ndihmojnë kompanitë të përmirësojnë biznesin aty ku është e nevojshme dhe të shmangin investimet në fusha që nuk janë kritike për konkurrueshmëri më të mirë dhe për zhvillim pozitiv të eksportit. Instrumentet financiare shtesë shtojnë kapacitetin e kompanisë për rritje të eksportit (p.sh. financimi i bazuar në asete).	zhvillimit të koncepteve të përbashkëta që mund të përmirësojnë qasjen në financa. Krahësja, shqyrtimi i krijimit të formave alternative të instrumenteve të financimit, siç është financimi i bazuar në asete. • Fillimi i një "iniciative të planit të biznesit" për industrinë e materialit ndërtimor, që bazohet në një plan të përgjithshëm strategjik dhe që përfshinë plane për marketing dhe eksport me fokus të veçantë në tregjet e synuara të BE-së, e që pasohet nga një planifikim i investimit që është i bazuar në kërkesat e tregut dhe në aspekte të konkurrencës. • Prezantimi i një "gare për plan biznesi" me një panel të sektorit privat të përfaqësuar nga specialist të institucioneve financiare, SHPKD, donatorët.
• Furnizimi • Prodhimi	Qasje e kufizuar në financa për ndërmarrjet që janë në pronësi të femrave. Për shkak të normave kulturore, në të shumtën e rasteve prona e familjes dhe asetet tjera i takojnë burrit. Për këtë arsye femrat përballen me vështirësi për të gjetur kolateral për të aplikuar për kredi bankare.	Përfshirja e grave në industrinë e mobilieve prej druri. Regjistrimi i pronës në emër të grave mundëson qasje më të mirë në fonde dhe krijon mundësi më të mira për zgjerim të biznesit.	• Zhvillimi i fushatave të ndërgjegjësimit për të edukuar qytetarët rreth rolit të grave në biznes. • Zhvillimi i pakove të stimuljeve që inkurajon gratë të kërkojnë pronësinë mbi pronën që u përket atyre.
• Furnizimi • Prodhimi, • Transporti	Organizata biznesi me anëtarësim, Shoqata e drurit (SHPKD): Mungesa e qendrës vetë-financuese për trajnim të brendshëm në SHPKD. Ofrimi i trajnimeve gjithmonë përcaktohet dhe financohet nga projekte të donatorëve dhe jo domosdoshmërisht nga nevoja dhe kërkesa. Nuk mund të përjashtohet mbivendosja e trajnimeve.		
		Mundësi për trajnerë më të mirë, ofrim të një game më të gjerë të temave, pavarësi më e madhe nga fondet e donatorëve. Një qendër e brendshme trajnimi lejon SHPKD-në të përgatisë plane për zhvillim të trajnimeve bazuar në nevojat reale të anëtarëve të saj, dhe shmangë mundësinë e ofrimit të trajnimit të njëjtë më shumë se njëherë. Rritje e numrit të trajnimeve të paguara nga kompanitë.	• Ofrimi i përkrahjes institucionale për SHPKD për: përmirësimin e modelit të anëtarësimit; shtimin, përmirësimin dhe avancimin/ritjen e shërbimeve biznesore për anëtarët; krijimi i burimeve të të ardhurave, si shërbime jashtë kufirit (over-the-border) me shërbime cilësore laboratorike ose me studime të tregut të materialit ndërtimor. Objektivi përfundimtar është arritja e një qëndrueshmërie më të mirë dhe pavarësi nga <i>inputi</i> i donatorëve.
• Furnizimi • Prodhimi	Disponueshmëri e kufizuar e testimit laboratorik të cilësisë së produktit	Përmirësimi i cilësisë dhe besueshmërisë së produktit. Duke themeluar një laborator për testim dhe	• Bashkëpunimi me CATAS për të lehtësuar krijimin e laboratorit që mund të ofrojë analiza kimike, si dhe teste fizike dhe mekanike për lëndët e para,

	dhe e shërbimeve të certifikimit Kompanitë e mëdha kanë laboratorët e tyre ose kërkojnë shërbime jashtë vendit. Kompanitë e vogla kanë qasje të kufizuar në shërbime të sigurimit të cilësisë dhe certifikimit.	burime për certifikim të produkteve në SHPKD, do të ketë numër më të madh të kompanive me produkte të testuara dhe të certifikuara për eksport.	përbërësit dhe produktet finale të drurit.
• Prodhimi	Përkrahje e kufizuar për eksport. SHPKD ofron përkrahje të kufizuar për anëtarët për integrim më të mirë tregjet rajonale dhe globale.	Avancimi i eksportit është esencial për zhvillim të qëndrueshëm të sektorit. Kushtet e jashtme janë të favorshme për zgjerim në më shumë tregje. Kapaciteti prodhues aktualisht është në dispozicion, me një përmirësim potencial prej të paktën 30-40% në krahasim me kapacitetin e instaluar (në një ndërrim), duke mos marrë parasysh faktorët sezonal.	• Krijimi i një Portal Kosovar të Eksportit më bazë në ueb të dedikuar për produkte të drurit. Fuqizimi i SHPKD-së për të zhvilluar shkathtësi për të filluar ofrimin e këtij shërbimi shtesë për kompanitë anëtare. • Identifikimi i entitetit që do të ketë mundësi të fillojë, operojë dhe mirëmbajë Portalin Kosovar të Eksportit. • Themelimi i një këshill të eksportit që merret vetëm me zgjidhjen e kufizimeve që kanë të bëjnë me eksportin.
• Furnizimi Prodhimi	Përfaqësimi i pamjaftueshëm i anëtarëve (prodhuesve) dhe furnizuesve të vegjël. SHPKD kryesisht është e fokusuar të ndihmojë kompanitë e mëdha dhe ka tendencë të lërë anash kompanitë më të vogla. Kompanitë furnizuese janë të nënpërfaqësuara në BMO.	Trajtimi i drejtë i anëtarëve krijon mundësi për rritje gjithëpërfshirëse. Trajnimi jo-diskriminues i anëtarëve të biznesit krijon kushte për konkurrencë të drejtë në industrinë e drurit dhe promovon rritje gjithëpërfshirëse. Përfshirja e kompanive furnizuese përmirëson integrimin e ZV-së së nënsektorit.	• Krijimi i bërthamave brenda SHPKD-së. Një "bërthamë" është një rreth i kompanive që janë mjaftueshëm homogjene, por gjithashtu mjaftueshëm heterogjene për të krijuar hapësirë për kompanitë që të shkëmbejnë idetë, sfidat dhe zgjidhjet e tyre të ndryshme. Ky ndryshim strukturor rrit fuqinë negociuese të grupeve të nënpërfaqësuara në shoqatë. • Prezantimi i pakove përfutuese për furnizuesit.

Fusha e intervenimit 07			
Rregullimi i ZV dhe Korniza Rregullative që mbështet Zhvillimin e Eksportit			
Funksioni i ZV	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e rekomanduara
Të gjithë akterët e ZV	Disa biznese kanë mundësi të ofrojnë çmime më konkurruese përmes angazhimit në praktika të padrejta. Kjo shkaktohet nga evazioni fiskal dhe nga ekonomia joformale.	Trajtimi i barabartë i bizneseve krijon mundësi për rritje. Me krijimin e mundësive të barabarta, bizneset do të ishin më të gatshme të investojnë.	• Miratimi dhe fuqizimi i politikave serioze kundër korrupsionit. • Përmirësimi i efikasitetit dhe modernizimi kuptimplotë i administratës publike. • Zbatimi i normave të auditimit që mbulojnë firma

		Nxitja e një mjedisi që është i favorshëm për të bërë biznes rritë vullnetin e biznesit për të investuar, për t'u bërë më inovativ, dhe si rezultat, për të përmirësuar performancën e përgjithshme.	me karakteristika të ndryshme. • Optimizimi i normave të auditimit në mënyrë që të trajtojnë konkurrentët në mënyrë të barabartë. • Rritja e numrit të inspektorëve.
Të gjithë akterët e ZV	Sfidat që kanë të bëjnë me zbatimin e politikave dhe kornizës ligjore që evoluojnë shpejt. Kosova ka arritur të zhvillojë një kornizë ligjore relativisht të avancuar në letër, por kapacitetet e organeve repektive qeveritare për zbatimin e kësaj kornize janë të dobëta.	Zbatimi efektiv i kornizës ligjore përmirëson ambientin biznesor. Zbatimi i duhur i kornizës ligjore krijon hapësirë për trajtim të barabartë dhe tërheq më shumë investitorë vendor dhe ndërkombëtar në industri.	• Zhvillimi i programeve për ngritje të kapaciteteve për të trajnuar zyrtarët publik në lidhje me legjislacionin e ri. • Përmirësimi i mekanizmave për kontroll dhe monitorim për të siguruar zbatim më të mirë të kornizës ligjore.
Të gjithë akterët e ZV	Sistemi i dobët gjyqësor. Vonesat që shfaqen në gjyqësor janë të gjata dhe të dëmshme në rastet që kanë të bëjnë me administratën tatimore, obligimet doganore ose mospajtimet që kanë të bëjnë me rregullatorin.	Sistem i fortë i gjyqësorit ka ndikim pozitiv në të bërit biznes. Një sistem i fortë dhe efikas i gjyqësorit krijon kushte për më shumë investime, tregti dhe marrëveshje partneriteti.	• Rritja e numrit të gjyqtarëve dhe zhvillimi i mekanizmave anti-korrupsion.
Të gjithë akterët e ZV	Mekanizma të dobët kontrolli në Doganën e Kosovës. Me sa duket, Dogana e Kosovës dështon të regjistrojë ose regjistrojë gabimisht eksportet dhe importet që realizohen në nën-sektorin e mobilieve prej druri.	Evidenca e rregullt e flukseve tregtare për analizë më të mirë të sektorit. Mbajtja e evidencës së të gjitha tregtimeve në përputhje me standardet në vend përmirëson planifikimin dhe vendimmarrjen në nivel të biznesit dhe atë qeveritar.	• Intensifikimi i procedurave të kontrollit në Doganën e Kosovës. • Rritja e gjobave për ata që përpiqen të nën-deklarojnë mallrat e tregtuara.

5.4 Vlerësimi i rrezikut

Megjithëse potenciali i rritjes së eksportit të prodhuesve Kosovar të mobilieve konsiderohet pozitiv, ekzistojnë rreziqe dhe kërcënime, si nga jashtë ashtu edhe nga brenda, të cilat mund të ndikojnë negativisht në rritjen e nën-sektorit dhe zhvillimin e eksportit.

Rreziqet potenciale janë:

- Stabiliteti politike dhe ekonomike nuk është i garantuar.
- Sektori i materialit ndërtimor prej druri nuk është në gjendje të përshtatet me kërkesat e standardeve teknike vazhdimisht në ndryshim të BE-së (p.sh. përzierja e materialit, koeficientet e izolimit, etj.).
- Kompanitë kosovare nuk janë në gjendje të sigurojnë nivel të barabartë të “lojës” kur ballafaqohen me presionin në rritje të konkurrencës, duke pasur parasysh se tregu i materialeve ndërtimore prej druri në BE është një treg tipik i blerësit me më shumë eksporte nga BE sesa import në BE.
- Sistemi kombëtar i Arsimit dhe Aftësimi Profesional nuk është në gjendje të përshtatet me kërkesat e kompanive për burime njerëzore.
- Personeli i specializuar menaxhues nuk është në dispozicion për arsye se në vende tjera paga dhe perspektiva e avancimit personal është më e mirë.
- Pasoja e liberalizimit eventual të vizave në vendet e BE-së nuk ka gjasa të jetë në dobi të Kosovës si rezultat i ikjes së kuadrove të arsimuara/ikja e “trurit”.
- Akterët e ZV nuk janë të interesuar në një qasje integruese dhe holistike të projekteve për zhvillim të ZV, duke reduktuar në këtë mënyrë përfitimet premtuese potenciale që ndërliken me integrimin më të mirë të ZV-ve dhe përmirësimin sistematik të nën ZV.
- Donatorët nuk marrin parasysh përkrahjen e një koncepti të përgjithshëm të avancimit dhe promovimit të ZV që, në këtë rast, redukton fitimet për sektorin ku intervenimet dyfishohen/mbivendosen ose nuk marrin parasysh përpjekjet më të përshtatshme për avancimin sistematik të sistemit.

5.5 Gatishmëria digjitale brenda ZV globale

Digjitalizimi është një zhvillim më i mundshëm për kompanitë e mobilieve që eksportojnë B2C përmes salloneve të veta ose objekteve të e-tregtisë. Klientët ndërkombëtarë që kërkojnë mundësi për blerjen e mobilieve në internet, kërkojnë më shumë se sa vetëm informacione të thjeshta për produktin, ata dëshirojnë të marrin ide për dizajnim dhe më shumë informata mbi markat të cilave ata iu besojnë. Grumbullimi i informacionit dhe përvoja e blerjes duhet të jenë në përputhje me stilin e jetesës dhe duhet të ketë një nivel të lartë të lehtësisë gjatë blerjes.

Përveç zgjidhjeve digjitale në lidhje me shitjet, kompanitë gjithashtu duhet të përgatiten për më shumë shkëmbim të të dhënave bazuar në TI në lidhje me përpunimin e porositve dhe blerjen. Për eksportuesit më të mëdhenj, përmirësimet e brendshme të TI-së dhe gatishmëria për t'u integruar në proceset e bazuara në TI me klientët dhe furnizuesit do të jenë të nevojshme për bizneset e ardhshme.

5.5.1 e-Tregtia

Përdorimi i e-tregtisë është ende nën mesataren krahasuar me qarkullimin e përgjithshëm të produkteve të konsumit në përgjithësi. Treguesit në lidhje me shprehitë e shpenzimeve të konsumatorit në BE tregojnë se në vitin 2014 vetëm 4% e të gjitha mobilieve u blenë

nëpërmjet e-tregtisë, krahasuar me 12% në përgjithësi (shembull: model i tregut gjerman). Mund të konkludohet se e-tregtia është një trend në rritje i tregtisë dhe se sjellja blerëse e klientëve po ndryshon, të paktën në disa segmente të klientëve.

Kur fillohet një biznes i e-tregtisë, ai duhet të zbatohet siç duhet dhe të drejtohet ligjërisht. Biznesi gjithashtu duhet të jetë në përputhje me rregullat mbizotëruese dhe kërkesat e tregjeve specifike të eksportit, me metoda të përshtatshme të pagesës dhe kthimin ligjërisht të detyrueshëm të produktit si dhe kushtet e garancisë së produktit. E gjithë kjo nënkupton që nuk duhet të zbatohet një investim i konsiderueshëm pa u zhvilluar fillimisht një analizë e duhur. Produktet duhet të vihen në dispozicion të magazinave lokale në vendin specifik të eksportit për të mundësuar shpërndarjen e shpejtë. Partnerët ndërkombëtar të biznesit ose përfaqësuesit që organizojnë procesin e dërgesave dhe procesin komercial janë të rëndësishëm.

Projekti "Fuqizimi i sektorit privat" (USAID) mbështeti zbatimin e markës kosovare "Schëarzëald-Massivholz", e cila është e mbështetur nga tre prodhuesit e mëdhenj të mobilie. Ata shesin në Gjermani nëpërmjet e-tregtisë dhe dyqaneve në një nivel B2C. Schëarzëald-Massivholz filloi shpërndarjen përmes Amazon Prime me një "treg 24 orësh". Sipas kompanisë, rreth 24 ton mobilie në vit janë shitur tashmë përmes këtyre kanaleve alternative.

5.5.2 Mediat digjitale dhe marketing i mediave sociale

Kur prodhuesit synojnë të eksportojnë B2C, mediat digjitale dhe mediat sociale të marketingut mund të shtojnë mundësitë dhe një kthim pozitiv në Investime (RoI). Informacioni i ofruar duhet të shmangë "smack of spam" ose informacionet e panevojshme. Përmbajtja dhe ofertat e produkteve duhet t'u japin klientëve një përshtypje të menjëhershme pozitive. Ofertat duhet të kufizohen në promovimin e pak produkteve, dhe ato duhet të përmbajnë një ide specifike të stilit të jetës dhe dizajnit.

Dyqanet e lidhura me e-tregti duhet të kenë procedura të porositjes dhe pagesës që janë të thjeshta për t'u ndjekur (siç u diskutua më sipër). Kur shitet në tregjet e BE-së, aspektet ligjore duhet të ndiqen në lidhje me zhvillimin e faqeve të internetit të hapura për publikun. Trendet e konsumatorëve të lidhura me atë "se si konsumatorët e rinj përdorin informacionin e bazuar në ueb" duhet të merren parasysh.

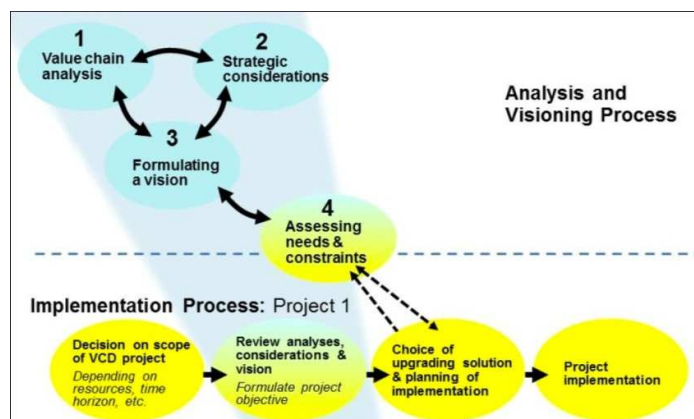
Faqja e internetit e "EU Eurostat statistics explained" ofron artikuj statistikor mbi ekonominë digjitale në vendet e BE²⁹.

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

6. PËRMIRËSIMI DHE PROMOVIMI I ZINXHIRIT TË VLERAVE

Zbatimi i një projekti për përmirësimin dhe promovimin e ZV është një pasojë logjike e analizës së ZV (Figura 43). Në shumicën e projekteve të ZV, faza e analizës është një pjesë integrale dhe pikë fillestare për inputin bazë sa i përket projektit për përmirësimin e ZV në vend.

Figure 43: Nga analiza, vizionimi dhe strategjia - deri tek përmirësimi i ZV



Burimi: ValueLinks 2.0

Një projekt për përmirësimin dhe promovimin e ZV duhet të ndërmerret me një aktor kryesor kombëtar i cili ofron përvojë të mjaftueshme në menaxhimin dhe udhëheqjen e një cikli përmirësimi të ZV.

Akterët kryesorë në zhvillimin e ZV të mobilieve të drurit VC mund të jenë:

- Kompanitë private (Operatorët e ZV përgjatë ZV kryesore, kompanitë pilot, firmat kryesore).
- Shoqatat e biznesit (Shoqata e drurit në Kosovë, SHPDK, tjetër).
- Qeveria dhe administrata publike (Ministria e Tregtisë dhe Industrisë, DI, KIESA, tjetër).
- Agjencitë zhvillimore, donatorët (financimi dhe lehtësimi i promovimit të ZV).

Agjencitë zhvillimore ose donatorët janë të pranishëm vetëm përkohësisht dhe janë jashtë sistemit³⁰.

Projekti për përmirësimin e ZV të mobilieve prej druri duhet të integrojë përmirësimin e ZV të materialit ndërtimor. Ky është një opsion realist pasi ekzistojnë shumë mbivendosje dhe ngjashmëri në ZV-të, duke përfshirë të njëjtët aktorë. Kufizimet dhe mundësitë e ndryshme kanë të bëjnë me të dy ZV-të në të njëjtën kohë dhe ndërhyrjet do të sillnin përfitime për të dy nën-ZV-të.

Një tjetër rezultat i dobishëm i një projekti për përmirësimin e ZV ka të bëjë me përmirësimin e dialogut publiko-privat. Kjo mbështet zhvillimin e politikave nënsektoriale të Qeverisë së Kosovës dhe miraton krijimin e një marrëveshjeje kombëtare të konkurrueshmërisë. Marrëveshje e konkurrueshmërisë është një politikë kombëtare që ka për qëllim nxitjen e integritetit të kompanive private në tregjet kombëtare dhe botërore dhe për të përmirësuar më

³⁰ GIZ, ValueLinks 2.0, 2018

tej rangimin e konkurrueshmërisë, por edhe zbatimin konsekuent të masave të kërkuara në shqyrtimet e Bankës Botërore.

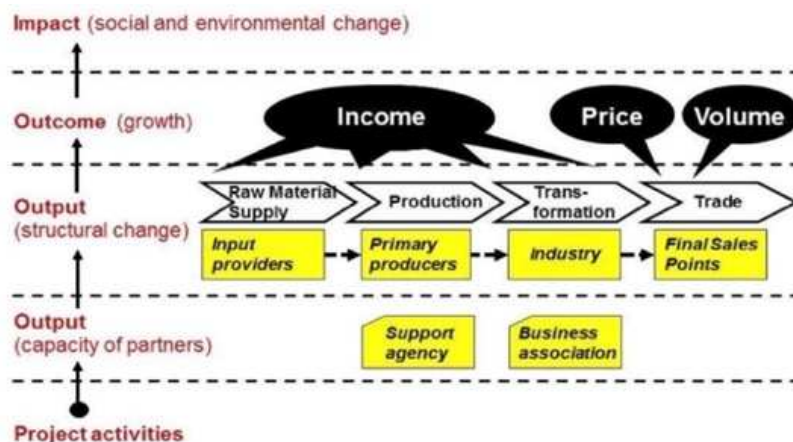
Ky koncept është zbatuar me sukses në tetë vende të Amerikës Latine. Institucionalisht, politikat ndjekin nivelet e hierarkisë administrative: Ministri i zhvillimit ekonomik ose industrisë kryeson një komitet ose këshill kombëtar të konkurrueshmërisë duke integruar përfaqësuesit e organizatave të sektorit privat.

Në nivel më të ulët, akterët e një industrie apo nënsektori të veçantë ose në një rajon të veçantë organizojnë tryeza të rrumbullakëta, duke iniciuar një proces shumëpalësh të politikave në kuadër të marrëveshjes së konkurrueshmërisë. Këto tryeza të rrumbullakëta koordinojnë zbatimin e planeve të veprimit. Kjo mund të zbatohet në kuadër të zbatimit të programit të përgjithshëm të zhvillimit të ZV-ve³¹.

Zhvillimi i ZV nënkupton një grup të madh variablash, përveç dinamikës së ndryshueshme të tregjeve dhe sistemeve ekonomike. Përmirësimi i ZV nxitë mundësi dhe ndryshim. Megjithatë, nuk mund të parashikohet lehtësisht se cili intervenim, çoftë ai i jashtëm apo nga brenda kompanisë, dhe deri në çfarë mase do të shkaktojë ndryshimin. Hendeku i atributit gjithmonë ekziston. Për të reduktuar këtë hendek, transformimi dhe përmirësimet e matshme përgjatë ZV dhe atributit i ndryshimeve përmes intervenimeve në përmirësimin e ZV-së kërkon zbatimin e një cikli mësimi dhe monitorimi të përcaktuar mirë dhe të ndërlidhur duke filluar me programimin dhe planifikimin, intervenimet monitoruese dhe vlerësimet (*ex ante* dhe *ex post*).

Sipas modelit logjik për përmirësimin e ZV (Figura 44), ndërhyrjet mund të ndodhin në nivele të ndryshme. Rezultatet, produktet e matshme dhe në fund ndikimi i matshëm kërkon një strategji të koordinuar mirë për avancimin dhe zbatimin ZV-së.

Figura 44: Modeli logjik në lidhje me inputet për përmirësimin e ZV dhe rezultatet



Burimi: ValueLinks 2.0

³¹ ValueLinks 2.0

7. SHTOJCAT

SHTOJCAT	
01	Bibliografia
02	Vendet e importit për materialin e inputit
03	Kufizimet e renditura në nivelin e furnizimit
04	Mjetet: kanvasi i modelit të biznesit, kanvasi i propozicionit të vlerave
05	Pengesat kryesore të jashtme dhe të brendshme për eksportin
06	Mjetet e analizës dhe skanimit të tregut
07	Nga segmentimi i tregut tek pozicionimi në treg

Shtojca 01: Bibliografia

Uebfaqe/ Libra/ Dokumente	Burimi	Përmbajtja
https://ec.europa.eu/growth/sectors/raw-materials/industries/forest-based/furniture_de	Komisioni Evropian, GROWTH	Informata rreth sektorit të drurit në BE
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society	Statistikat e EU Eurostat për media digjitale	Ekonomia digjitale dhe shoqëria
https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/news_coner/news/2016/04/20160401; EU_Neighborhood_Policy, 2018	Komisioni Evropian, Zgjerimi	Informata rreth programit të BE-së për zgjerim
http://www.internationaltimber.com/news/timber-industry/a-report-about-how-wood-has-dominated-the-global-furniture-market-in-2016	International Timber, furnizuesi më i madh në MB me lëndë druri	Informata mbi tregun e mobilieve prej druri
https://www.cbi.eu/market-information/timber-products/buyer-requirements/	CBI, Ministria e Punëve të Jashtme, Holandë	Kërkesat e BE-së për import të lëndës së drurit
http://www.global-traceability.com/eutr-eu-timber-regulation/	Gjurmueshmëria globale, përkrahja për zinxhirin e furnizimit	Informata për EUTR
http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/labelling-and-packaging	Zyra informuese e BE-së për tregti	Informata rreth paketimit, etiketimit dhe Eco standardeve
GIZ ValueLinks Manual 2.0	GIZ	Metodologjia e ValueLinks, 2017
GIZ, Guidelines for Value Chain selection, 2015	GIZ	Metodologjia për përzgjedhjen e ZV
http://www.4sustainability.de/en/corporateresponsibility/	Instituti për qëndrueshmëri	Informata për CSR dhe qëndrueshmërinë
https://www.iso.org/management-system-standards-list.html	Organizata Ndërkombëtare për Standardizim (ISO)	Informata rreth ISO standardeve për kompanitë
https://ec.europa.eu/consumers/consumers_safety/safety_products/rapex/alerts/?event=SafeProductsOnline&Ing=en	Zyra informuese për konsumatorë e BE-së	Informata për sigurinë e produktit
https://www.seco.admin.ch/seco/en/home/	Sekretari i shtetit për çështje ekonomike, Zvicër	Informata rreth njohjes së përbashkët të standardeve mes BE-së dhe Zvicrës
http://www.flegt.org/flegt-global	FLEGT.org, Lufta kundër prerjes ilegale të pyjeve	Informata rreth legjislacionit Zviceran për lëndën e drurit
http://www.chemsafetypro.com/Topics/CH/Swiss_Chemicals_Ordinance_ChemO.html	ChemSafetyPro, Switzerland	Informata rreth Rregullores Zvicerane për Kimikate
https://build.export.gov/switzerland/doingbusinessinswitzerland	Export.gov. US export	Informata rreth

nd/traderegulationscustomsandstandards/eg_ch_077162	page	rregullave për eksportim në Zvicër
https://www.ceps.eu/system/files/Final%20report_en.pdf	CEPS & Ctr. Për studime industriale	Informata në lidhje me tregun e mobilie në BE
http://kosovotwopointzero.com/en/kosovo-diaspora-dreams-political-change/	Kosovo 2.0	Informata për numrin e banorëve në diasporë
https://www.hubbardchicago.com/blog/social-media-marketing-dos-and-donts-for-the-furniture-industry	Hubbard, Chicago, USA	Informata, gjërat që lejohen dhe që nuk lejohen në mediat sociale në B2C ose shitje me pakicë të mobilie
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/277619/IW-Report_2016-11_SME-Financing-in-the-EU.pdf	Cologne Institute of Economic Research	Informata mbi financimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në BE
https://www.reportlinker.com/market-report	Report Linker	Informata mbi tregun në BE, materiali ndërtimor
http://www.itto.int/files/user/imm/TS%2045%20(web).pdf	International Tropical Timber Organization	Tregu i ndryshueshëm i Evropës për drurin tropikal
https://deutscher-fenstershop.de/kaufen/holzfenster	German windows online shop	Blerja online e kornizave të dritareve prej druri
https://www.oecd.org/cfe/smes/New-Approaches-SME-full-report.pdf	OECD	Manual për qasje të reja ndaj ndërmarrjeve të mesme dhe të vogla
https://www.gartner.com/doc/2984821/cmo-spend-survey--eye	Gartner, Inc., USA	Studim mbi buxhetimin dhe investimin
www.popsci.com ; CLT timber is the most advanced building material	Popular Science, 2014	Informata për teknologjinë e drurit
https://iccwbo.org ; Incoterms 2010	Oda Ekonomike Ndërkombëtare	Manuali i Incoterms, standardet komerciale

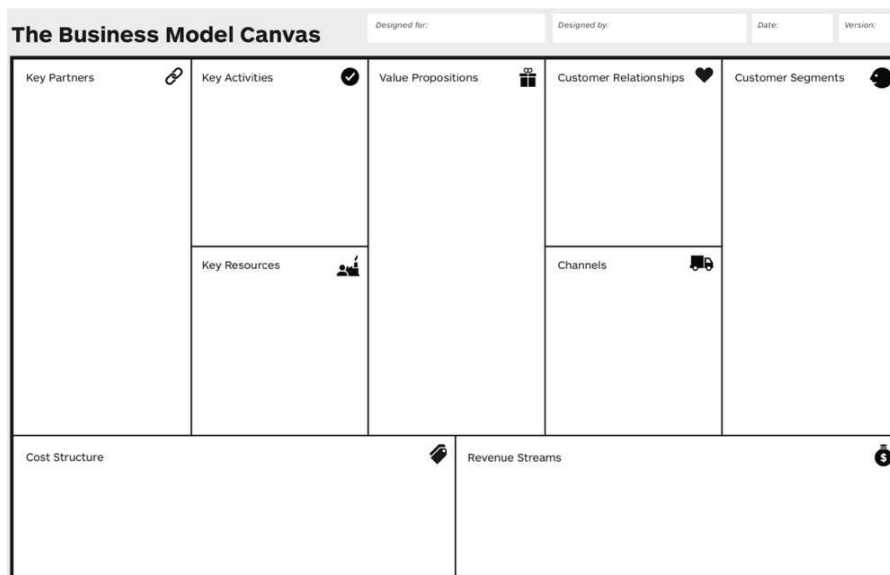
Shtojca 02: Vendet e importit të materialit të furnizimit

Vendi	Frekuenca
Gjermania	9
Turqia	9
Austria	6
Italia	6
Kina	6
Rumania	5
Serbia	5
Sllovenia	5
Polonia	3
Bosnja and Hercegovina	2
Bullgaria	2
Finlanda	2
Greqia	2
Hungaria	2
Suedia	2
Tjetër	10

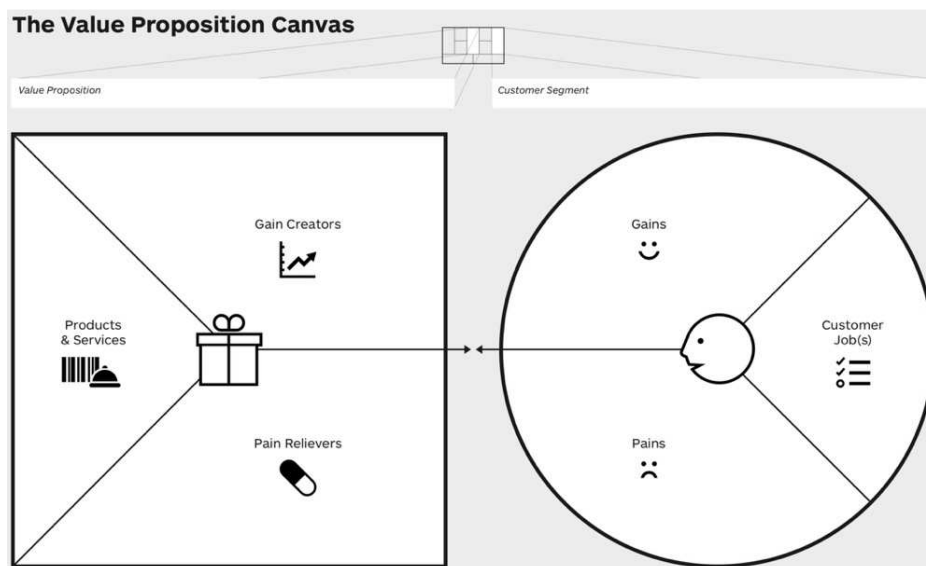
Shtojca 03: Renditja e kufizimeve në nivelin e furnizimit

Kufizimet kryesore	Është pengesë e madhe	Është pengesë e konsiderueshme	Është pengesë deri diku	Është pengesë e vogël	Nuk është pengesë
1. Koha e lëvrim/dorëzimit	1	0	1	4	8
2. Gjetja e burimeve/furnizimeve	0	5	3	1	5
3. Çmimet e blerjes	2	1	7	2	2
4. Çmimet e shitjes	2	3	5	1	3
5. Cilësia e lëndës së parë	1	0	1	2	10
6. Standardet / certifikatat e lëndës së parë	0	1	1	2	9
7. Madhësia e porosisë	2	3	1	6	2
8. Transporti	1	2	3	1	7
9. Korniza Ligjore/ Institucionale	1	2	5	2	3

Shtojca 04: Kanvasi i modelit të biznesit dhe kanvasi i propozicionit të vlerave

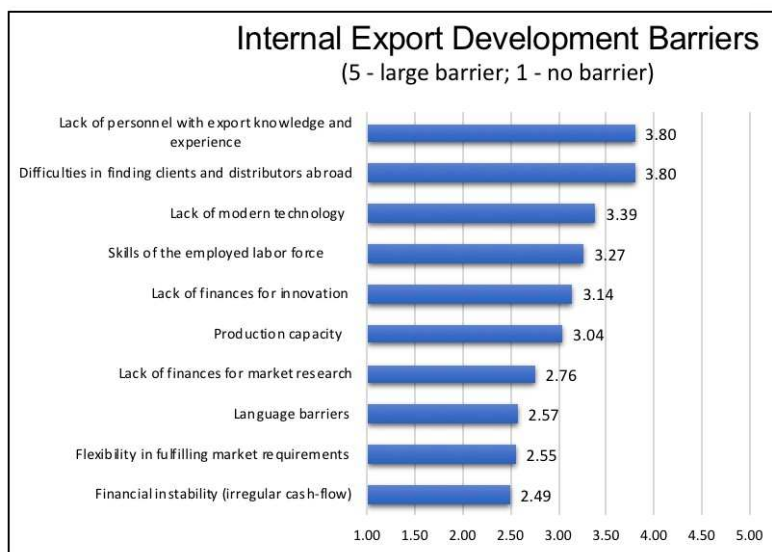
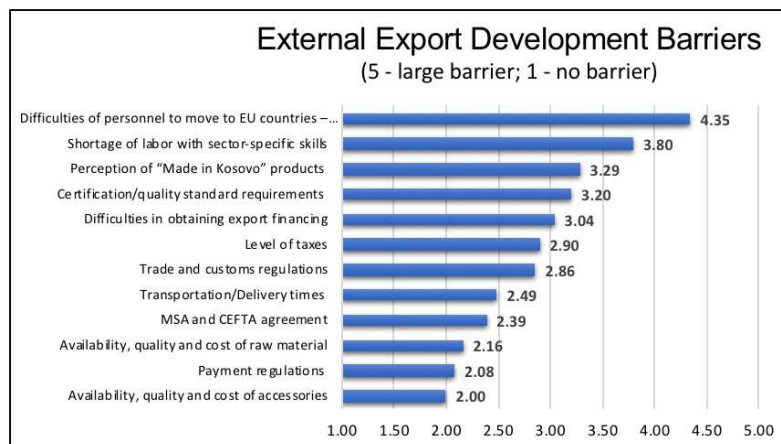


Burimi: Strategyzer.com, <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>



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

Shtojca 05: Pengesat kryesore të jashtme dhe të brendshme për eksportin



Shtojca 06: Metodologjia për skanim dhe analizë të tregut

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

Shtojca 07: Nga segmentimi i tregut deri tek pozicionimi në treg

From Market Segmentation to Market Positioning and Client Communication

First step: market segmentation

Second step: market targeting

Third step: market positioning

