



GOVERNMENT OF KOSOVO
MINISTRY OF TRADE
AND INDUSTRY

ANALIZA LANCA VREDNOSTI PODSEKTORA DRVNI GRAĐEVINSKI MATERIJAL

Autori: Wolfgang Wiegel i Agon Nixha

8. mart 2018



AN EU FUNDED PROJECT
MANAGED BY EUROPEAN
UNION OFFICE IN KOSOVO



IMPLEMENTED BY A
CONSORTIUM LED BY INTERNATIONAL
DEVELOPMENT IRELAND LTD.

SADRŽAJ

SPISAK SKRAĆENICA.....	4
IZJAVE ZAHVALNOSTI.....	5
REZIME	6
(Aktivnosti, nalazi i preporuke)	6
1. UVOD	9
1.1 CILJEVI I OBIM ANALIZE LANCA VREDNOSTI	9
1.2 METODOLOGIJA.....	10
1.3 OKVIR UZORKA	10
2. TRŽIŠTA I IZVOZ	13
2.1 IZVOZ DRVNOG GRAĐEVINSKOG MATERIJALA SA KOSOVA	13
2.2 TRENUTNA GLAVNA IZVOZNA TRŽIŠTA	15
2.3 TRŽIŠNI TRENDVI	16
2.4 KONKURENTNI PEJZAŽ	20
2.5 EU I ŠVAJCARSKI ZAHTEVI ZA UVOZ	20
3. ANALIZA LANCA VREDNOSTI GRAĐEVINSKOG MATERIJALA	23
3.1 Mapa lanca vrednosti drvnog građevinskog materijala.....	23
3.2 Ekonomska analiza lanca vrednosti drvnog građevinskog materijala	26
3.3 Pitanje zaštite životne sredine duž LV-a.....	26
3.4 Funkcije lanca vrednosti: Pronalaženje izvora snabdevanja i zalihe	27
3.5 Funkcija LV-a: Transport od prvog do poslednjeg operatera u lancu vrednosti.....	29
3.6 Funkcija lanca vrednosti: Proizvodnja građevinskog materijala	31
3.7 Opis makro i srednjeg i makro nivoa aktera LV-a.....	44
4. STRATEGIJA RAZVOJA LV-A I ANALIZA POTENCIJALNOG RAZVOJA IZVOZA.....	53
4.1 Strateške opcije poboljšanja LV-a i obrazloženje intervencija	53
4.2 Razvojni potencijal LV-a drvnog građevinskog materijala - Fokus na izvoz.....	54
5. OD OGRANIČENJA DO INTERVENCIJE.....	57
5.1 Oblasti intervencije duž LV-a	57
5.2 Ograničenja i mogućnosti	57
5.3 Aktivnosti unapređenja LV-a	57
5.4 Procena rizika	71
6. POBOLJŠANJE I PROMOCIJA LANCA VREDNOSTI	72

7.	ANEKSI	74
	Aneks 01: Bibliografija.....	74
	Aneks 02: Rangirana ograničenja na nivou snabdevanja	75
	Aneks 03: Platno poslovnog modela i vrednost propozicije	76
	Aneks 04: Glavne eksterne i interne barijere izvoza	77
	Aneks 05: Pregled tržišta i instrument za analizu metodologije	77
	Aneks 06:	78

SPIŠAK SKRAĆENICA

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

ODRICANJE OD ODGOVORNOSTI

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

Konsultanti ne mogu biti odgovorni za bilo kakve posledice koje proizlaze iz korišćenja pruženih informacija u ovom izveštaju. Prikupljene informacije ne mogu obuhvatiti mogući aspekt lanca vrednosti građevinskog materijala. Mišljenje autora zasnovano je na podacima prikupljenim tokom zadatka, uključujući podatke od zainteresovanih strana unutar lanca vrednosti. Ne postoje tvrdnje za ispravnost i potpunost podataka.

IZJAVE ZAHVALNOSTI

Poseban doprinos ovoj analizi pružili su:

Posebna zahvalnost je upućena svim poslovnim subjektima i zainteresovanim stranama u lancu vrednosti koji su učestvovali u intervjuima i doprineli inputima, uvidima i informacijama, naročito gđi. Valbone Dushi, gđi. Igballe Rexha-Jashari Odeljenje za industriju i gđi. Arieta Pozhegu, Udruženje prerađivača drveta na Kosovu / UPDK.

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

REZIME

(Aktivnosti, nalazi i preporuke)

Aktivnosti:

- Ovaj izveštaj je naručilo Odeljenje industrije (OI) u okviru Ministarstva trgovine i industrije (MTI). Predstavlja deo projekta koji finansira EU, Povećana konkurencija i promocija izvoza (ICEP), a sprovodi ga konzorcijum pod vođstvom Irske konsultantske kuće za međunarodni razvoj (IDI).
- Analiza lanca vrednosti (LV) izvoza pokriva kosovski podsektor za drvni građevinski materijal.
- Primarni ciljevi LV selekcije i analize zadataka su: 1) sprovesti holističku analizu i izraditi preporuke za nadogradnju celokupnog LV-a za podsektor za drvni građevinski materijal i 2) obezbediti obuku i prenošenje znanja osoblju OI-a na osnovu praktičnih koraka i metodologije potrebne za analizu LV-a koja se može ponoviti u drugim ključnim sektorima.
- Studija prati okvirni pristup LV-a koji se u velikoj meri zasniva na metodologiji GIZ ValueLinks-a, kao i elementima drugih donatorskih metodologija i elemenata koje su razvili autori.
- Okvir za prikupljanje uzoraka podataka uključivao je 17 intervju sa proizvođačima, pored 22 intervju sa operatorima koji se nalaze više i niže na LV-u (dobavljači i prevoznici).
- Specijalizovana kompanija za istraživanje tržišta u Prištini je izvršila prikupljanje osnovnih podataka kroz intervjue na mikro nivou LV-a. Analiza srednjeg i makro nivoa takođe je sprovedena kroz polustrukturne intervjue.
- Izveštaj uključuje ekonomsku, zapošljavanje / socijalnu i ekološku analizu koja pomaže u identifikaciji ograničenja i mogućnosti i skup predloženih intervencija.

Opšti nalazi:

- U 2016. godini izvoz Kosova iznosio je 1.307 miliona evra, što predstavlja povećanje od 170 odsto u odnosu na 2011. godinu. Najveći rast izvoza ostvaren je od 2015. do 2016. godine za 82 odsto. Međutim, veruje se da se to odnosi na jedno preduzeće koje prodaje novi građevinski materijal na tržišta EU.
- 3 glavne grupe proizvoda uključuju prozore i okvire prozora na prvom mestu, na drugom mestu su vrata i okviri, a na trećem mestu su podni paneli.
- Većina intervjuisanih preduzeća (15 preduzeća) je 2017. godine izvozila u tri ili više zemalja (Švajcarska, Nemačka i Makedonija bile su glavna izvozna tržišta), a samo 14% (n = 2) je prodavalo u manje od tri zemlje izvoza.
- Za intervjuisana preduzeća Švajcarska je vodeći uvoznik sa 0,670 miliona evra, zajedno sa Nemačkom 0,326 miliona evra i Makedonija 76 hiljada evra.
- U 2016. godini samo oko 7% ukupnog izvoza je otišlo u evropske zemlje, osim Švajcarske i Nemačke (76% ukupnog izvoza). Ovo ukazuje na potencijal izvoznika drvnog građevinskog materijala na Kosovo da prošire svoj izvoz.
- Na nivou ponude, preduzeća se žale na vreme potrebno za carinske deklaracije (ponekad „nekoliko dana“), a procedure i carinski postupci na Kosovu su manje efikasni nego u susednim zemljama. Ovo može imati negativan uticaj na snabdevanje „tačno na vreme“ i vreme isporuke izvoza.
- Većina dobavljača inputa dovodila su u pitanje vrednost, koristi ili prednosti članstva u Udruženju prerađivača drveta na Kosovu (UPDK).
- Dobavljači smatraju da je nepoštena konkurencija jedna od njihovih glavnih ograničenja. Za neka preduzeća se tvrdi da praktikuju nepoštenu konkurenciju u vezi sa utajom poreza i drugim neformalnim praksama. Vlasti nedovoljno prate ove postupke kako bi sprečile štetu preduzećima koja posluju po zakonu.
- Od 17 intervjuisanih proizvodnih preduzeća, 8 veruju u korisnost ISO standarda i sertifikata, 7 od 17 preduzeća ne prepoznaje značaj i koristi standarda i sertifikata, dok

mnoga preduzeća izgleda ne prave razliku između obaveznih i dobrovoljnih standarda prilikom izvoza u EU.

- 15 od 17 proizvođača drvnog građevinskog materijala prijavilo je povećanje prometa u rasponu od 10%, od 2016. do 2017. godine. Samo jedno preduzeće je prijavilo pad prometa.
- 12 od 17 ispitanih proizvođača ukazalo je na to da su niski nivoi operatera i aplikacija ozbiljna ograničenja za proizvođače. Proizvođači se žale da veštine diplomaca ne odgovaraju uvek praktičnim zahtevima na radnom mestu.
- 9 od 17 proizvođača nudi praksu za diplomirane studente, a većina plaća osnovnu platu za pripravnike, ali stažiranje retko vodi ka zapošljavanju u tom preduzeću.
- Iskorišćenost proizvodnih kapaciteta je niska, a svega 3 od 17 proizvođača izjavilo je da koristi 100% svojih proizvodnih kapaciteta u radu u jednoj smeni. 14 od 17 ispitanika koriste samo 50-90% instaliranog kapaciteta.
- Ekološka razmatranja zahtevaju instaliranje više vazdušnih filtera i ventilacije u proizvodnim preduzećima, a otpad iz drvne industrije ima potencijal da se reciklira. Samo 18% anketiranih preduzeća ima vazdušne filtere i ventilaciju na svojim proizvodnim lokacijama, što ima negativne zdravstvene efekte na radove.
- Najčešća sredstva za finansiranje investicija su zadržana dobit sa 67%, krediti banaka ili zajmovi sa 60% i ušteđevina vlasnika sa 20%. Ovo ukazuje na to da pristup finansiranju ne predstavlja veliku brigu, bar za veća preduzeća.
- Raspodela investicija se uglavnom fokusira na dobijanje tehnologije i autpute proizvodnje. Investicije vezane za marketing su relativno niske. Investicije u proširenje proizvodnje koja su vršila samo one firme koje posluju blizu 100% iskorišćenosti, iako nijedno preduzeće nije pomenula mogućnost rada u dve smene.
- Veze preduzeća u lancu vrednosti su višestruke. Većina saradnje sa drugim operaterima lanca vrednosti odnosi se na transport i logistiku (80%), podugovaranje (33%) i saradnju sa trgovačkim posrednicima (27%). Međutim, proizvođači samo sarađuju jedni sa drugima na istom nivou za isporuku većih proizvodnih narudžbi u 7% slučajeva.
- Proizvođači drvnog građevinskog materijala su upitani o glavnim preprekama koje onemogućavaju izvozne napore. Pet najkritičnijih spoljnih prepreka koje su pomenute su; teškoće sa osobljem koje putuje u zemlje EU, nedostatak kvalifikovane radne snage, neadekvatna percepcija „Proizvedeno na Kosovu“, visoki sertifikati i standardi kvaliteta i teškoće u dobijanju sredstava za finansiranje izvoza. Pet najkritičnijih unutrašnjih prepreka su; nedostatak rukovodstvenog osoblja sa iskustvom u izvozu, poteškoće u pronalaženju klijenata i distributera u inostranstvu, nedostatak instalirane moderne tehnologije, nedovoljno iskusna i kvalifikovana radna snaga i nedostatak finansija za inovacije.
- Inovacije se uglavnom odnose na inovacije proizvoda. Najčešće navedene inovativne prakse su inovativni proizvodi (35%), novi proizvodi (24%) i dodatne karakteristike proizvoda (18%), međutim nije bilo referenci na inovacije procesa ili modela.
- Donatori nude mnoštvo projekata i intervencija u sektoru drveta uopšte. Donatorske aktivnosti se smatraju više snabdevanjem nego orijentacijom na potražnju, a koordinacija donatora je slaba. Vladina koordinacija donatorskih aktivnosti je ograničena.
- U poređenju sa intervencijama u industriji drvenog nameštaja, podsektor drvnog građevinskog materijala dobio je manje podrške donatora (npr. promocija izvoza, tehnološka podrška). Više generalnih intervencija, na primer, aktivnosti obuke na nivou operatera i upravljanja, imaju pozitivne efekte na podsektor građevinskog materijala.

Glavne preporuke:

- Kao posledica ove analize LV-a, prihvatljiva preporuka je razmatranje sistemske i holističke nadogradnje LV-a podsektora drvnog građevinskog materijala kroz koordinisane aktivnosti. Ovaj pristup će imati pozitivan sporedni efekat poboljšanih kolektivnih napora donatora i smanjiti preklapanje intervencija i strategija za sprovođenje projekta.
- Analiza LV-a uzima u obzir više od 90 intervencija u okviru sedam oblasti intervencije koje pokrivaju ukupni tržišni sistem i poslovno okruženje podsektora. oblasti intervencije su: pristup tržištu i marketing, ljudski resursi i SOO, poslovanje, sertifikacija i kvalitet, veze, poboljšanje kvaliteta, životna sredina, usluge podrške LV-a i pružaoci usluga, upravljanje LV-om i regulatorni okvir.
- Preporučene intervencije pokrivaju tri nivoa intervencije LV-a. One su na nivou aktivnosti projekta, izlazni nivo nakon razvoja kapaciteta korisnika projekta i nivo proizvodnje koji se odnose na identifikovane strukturne promene na mikro, srednjem i makro nivou LV-a.
- Preporučena strategija razvoja LV-a za poboljšanje izvoza i konkurentnosti preduzeća zasnovana je na četiri značajne oblasti; ekonomski rast, internacionalizacija i konkurentnost, članstvo u EU i pozicioniranje na tržištu EU. Svako potencijalno poboljšanje LV-a i projekat promocije trebali bi razmotriti kombinovanje intervencije za oba, i za drveni nameštaj i za podsektor građevinskog materijala.
- Poboljšanje ukupne konkurentnosti podsektora, prema modelu konkurentne prednosti (videti poglavlje 4.2.2), zahteva intervencije koje se fokusiraju na unutrašnje poboljšanje preduzeća sa ciljem poboljšanja troškova i diferencijacije prednosti tržišnih segmenata i zemalja izvoza, a spolja na kreiranju i poboljšanju pro-poslovnog okruženja koje podržava konkurentni podsektor LV-a.
- Industrija treba da razmotri jačanje napora u pogledu digitalizacije i novih tržišnih trendova uvođenjem elektronske trgovine, digitalnih medija i marketinga na društvenim medijima u skladu sa trendovima na njihovim specifičnim ciljnim tržištima.
- Projekat promocije i podrške LV-a mogao bi pokriti dva podsektora drvne industrije, nameštaj i građevinski materijal, jer su mnoga identifikovana ograničenja, mogućnosti i preporuke slični, na primer, operatori snabdevanja i transporta u LV-u pokrivaju oba podsektora, međutim, proizvodne i marketinške aktivnosti i zahtevi su različiti.

1. UVOD

1.1 CILJEVI I OBIM ANALIZE LANCA VREDNOSTI

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

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

Primarni cilj analize LV-a je dvostruki. Prvo, namerava pažljivo ispitati trenutnu situaciju u sektoru drvnih građevinskih materijala i formulisati intervencije kako bi se rešila glavna ograničenja i mogućnosti u čitavom lancu vrednosti. Potom, ona služi kao praktična obuka i prenos znanja kroz blisku saradnju sa imenovanim osobljem OI-a na izradi i primeni metodologije LV-a. Predviđeno je da učenje omogući replikaciju pristupa drugim ključnim sektorima u budućnosti.

Vlada Kosova i različiti donatori objavili su brojne izveštaje i procene u proteklm godinama, uključujući i ukupnu analizu LV-a drvnog sektora. U *Proceni drveno prerađivačkog sektora na Kosovu* (2015), Empower / USAID je izjavio da su sve publikacije potvrdile da opšti drveni sektor ima visok stepen razvojnog potencijala, kao i da je to jedan od strateških sektora za razvoj na Kosovu.

Ciljanjem razvoja izvoza povećana konkurentnost preduzeća i ukupna konkurentnost podsektora duž LV-a pomaže da se zameni uvoz drvnog građevinskog materijala, a time i doprinosi poboljšanju nepovoljnog trgovinskog bilansa na Kosovu.

(1) Lanac vrednosti drvnog građevinskog materijala

Izveštaj pruža detalje i analizu trenutne situacije sa lancem vrednosti na osnovu raspoloživih kancelarijskih i podataka o tržištu, a takođe se oslanja na informacije pružene direktno od operatora u lancu vrednosti prikupljenim putem intervjua. On procenjuje izvozne aktivnosti i potencijal rasta i razmatra niz potrebnih koraka kako bi podržao dalje unapređenje konkurentnosti izvoza u LV-u podsektora.

Podaci o izvozu LV-a drvnog građevinskog materijala otkrivaju da je obim prilično zanemarljiv, uprkos činjenici da je u protekle tri godine došlo do rasta izvoza. Postoje indikacije da domaće tržište ima glavnu ulogu za manje proizvođače, dok građevinska industrija napreduje. Precizni brojevi tačnih tržišnih udela ili proizvodnje nisu bili dostupni jer relevantne kosovske poreske i carinske jedinice nisu otkrile ove informacije zbog očiglednih razloga poverljivosti.

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

1.2 METODOLOGIJA

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

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

Prikupljeni su znatni kvantitativni i kvalitativni osnovni podaci koji su obuhvatili ukupni LV drvnog građevinskog materijala. Informacije o primenjenom okviru uzorka su navedene u poglavlju 1.3 ove studije. Prikupljanje podataka izvršila je lokalna istraživačka i konsultantska kompanija. Ne može se isključiti da rezultati intervjua odražavaju neke subjektivne podatke koje pružaju ispitanici.

Holistička analiza drvnog građevinskog materijala niže u lancu vrednosti fokusira se na ključne operatore u LV-u, pružaoce usluga u LV-u i okvir institucionalne politike koji utiču na izvoznu konkurentnost podsektora, počevši od snabdevanja sirovinama.

Stigle su analize i preporuke konsultanta i na osnovu informacija koje su pružili operateri koji su niže u LV-u, Udruženje prerađivača drveta na Kosovu, predstavnici različitih institucija i donatorskih agencija na Kosovu. Tumačenje kvantitativnih i kvalitativnih inputa odražava stav stručnjaka. Pored toga, u interesu rezultata ispitivanja otpornosti, od zainteresovanih strana u sektoru je zatražena procena dela analiza, nalaza i preporuka.

(2) Studija tržišta za drveni građevinski materijal

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

Kako stoji, ne postoje raspoložive studije analize tržišta koje se bave budućim potencijalom, ciljnim izvoznim tržištima ili analizom specifičnih segmenta klijenata za grupe proizvoda drvnog građevinskog materijala (kao što su prozori, vrata, stepenice i drugo). Skeniranje tržišta, praćeno detaljnijom analizom tržišta, predstavlja polaznu tačku potencijalnog projekta za unapređenje i razvoj LV-a pri definisanju prioriteta razvoja duž LV-a (videti poglavlje 5.3 i Aneks 5).

1.3 OKVIR UZORKA

(3) Plan uzorka

U cilju dobijanja relevantnih podataka o funkcionisanju lanca vrednosti za drveni nameštaj i drveni građevinski materijal, planirano je 90 intervjua sa proizvodnim firmama i drugim učesnicima koji se nalaze više i niže u oba podsektora (nameštaj i građevinski materijal). Sledi opis pristupa koji se koristi za određivanje plana uzorka. Na osnovu činjenice da proizvodna preduzeća predstavljaju glavne aktere u LV-u i imajući u vidu da poseduju i informacije o celokupnom izgledu sektora, odlučeno je voditi najveći broj intervjua (n = 63) sa

ovom kategorijom. Ostali intervjui su planirani da se sprovedu sa dobavljačima inputa (n = 18), transportnim preduzećima i izvozniciima (n = 9).

Sledeći korak u planiranju uzorka bio je podeliti intervjue na osnovu dva podsektora (drveni nameštaj i građevinski materijal) i druge kriterijume (predstavljeni u nastavku) kako bi se osigurala šira pokrivenost aktera LV-a.

Budući da akteri koji se nalaze niže i više u lancu vrednosti (dobavljači inputa, transportna preduzeća) pretežno rade sa oba podsektora, u fazi planiranja za ovu kategoriju nije predviđena ni podela na nivou sektora. Međutim, postojala je potreba da se napravi razlika između aktera unutar svake kategorije koje se nalaze niže i više u lancu vrednosti. Od kategorije dobavljača inputa, polovina intervjua (n = 9) planirana je za ciljanje dobavljača drveta, a druga polovina (n = 9) sa preduzećima koja isporučuju pomoćni materijal i/ili druge komponente. Od kategorije izvoznika i prevoznika, 40% intervjua (n = 4) bilo je usmereno na izvoznike, 30% (n = 3) na prevoznike, a 20% (n = 2) na carinske posrednike. Sveukupna logika se završila ravnomernom raspodelom intervjua među akterima, kako kategorija koje se nalaze niže, tako i onih koje se nalaze više u lancu vrednosti.

Sa druge strane, potrebna je jasna sektorska razlika između preduzeća za obradu drveta. Da bi se napravila ta razlika, početni korak bio je da se utvrdi doprinos proizvodnih preduzeća iz svakog podsektora prema ukupnom izvozu industrije. Na osnovu navedenog doneta je odluka o proporcionalnom i razumnom broju intervjua koji bi se vodili sa odgovarajućim podsektorskim grupama. Koristeći ovu logiku, od 63 proizvodna preduzeća, odlučeno je razdvajanje od 70/30 između drvenog nameštaja (n = 44) i ravnoteže (n = 19) sa drvnim građevinskim materijalom.

Kako bi se obuhvatila proizvodna preduzeća sa različitim karakteristikama, neophodni su dodatni kriterijumi za stratifikaciju sektora. Od svih intervjua sa proizvodnim preduzećima u svakom podsektoru, 80% intervjua bilo je usmereno na izvozna preduzeća, dok je 20% bilo sa preduzećima koja se približavaju izvozu. Izvoznici su dalje kategorizovani i ciljani prema veličini izvoza.

Za detaljan plan uzorka videti Tabelu 01.

Tabela 01: Plan uzorka

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

Izvor: Sopstvena kompilacija

(4) Stvarni uzorak za prikupljanje podataka LV-a drvnog građevinskog materijala i njegovi demografski podaci

Distribucija intervjuja se odvijala kako je bilo predviđeno planom uzorka, uz nekoliko malih odstupanja kao rezultat nekih specifičnih karakteristika preduzeća koje se nisu mogle predvideti. Ukupno 17 intervjuja obavljeno je sa preduzećima za proizvodnju drvnog građevinskog materijala. Od svih tih intervjuja, 59% (n = 10) je sprovedeno sa preduzećima koja proizvode samo proizvode drvnog građevinskog materijala, 29% (n = 5) sa preduzećima koja proizvode pretežno (60%) drveni građevinski materijal, a 12% (n = 2) sa preduzećima koja proizvode i drveni građevinski materijal i nameštaj, sa jednakim učešćem u ukupnoj prodaji preduzeća.

- *Izvoz:* Više od 88% (n = 15) preduzeća se bavi izvozom. Sva preduzeća koja se ne bave izvozom (n = 2) su izjavila da pokušavaju ili razmišljaju o izvozu u narednom periodu.
- *Veličina preduzeća:* Od preduzeća u podsektoru građevinskog materijala, ispostavilo se da su većina ili 76% (n = 13) mala (19-49 zaposlenih), dok su 24% (n = 4) mikro (0-9 zaposlenih) i srednja (50 - 250 zaposlenih).
- *Promet:* 19% (n = 3) je prijavilo da je ostvario promet manji od 0,250 miliona evra 2017; 31% (n = 5) od 0,250 miliona EUR do 0,5 miliona evra, a 50% (n = 9) više od 0,5 miliona evra.
- *Godina osnivanja:* Većina, 70% (n = 12), je osnovana pre 2000. godine, 18% (n = 3) od 2011. do 2010. i 12% (n = 2) nakon 2011. godine. Ona se nalaze u raznim gradovima širom Kosova. U ovom uzorku dominiraju ona koja su osnovana u Prištini, Đakovici i Drenici, svaki sa 18% (n = 3).
- *Pravni status:* 41% (n = 7) je registrovano kao društvo sa ograničenom odgovornošću, 29% (n = 5) kao individualna preduzeća, a 29% (n = 5) kao druga pravna lica.

Pored toga, 22 intervjuja su sprovedena sa akterima koji se nalaze niže i više u LV-u. Oko 59% (n = 13) sa dobavljačima inputa (snabdevanje drvenim i nedrvnim inputima) i 31% (n = 9) sa izvozniciima i prevozniciima. Demografski podaci za aktere koji se nalaze niže i više u LV-u navedeni su u odeljku 3.4 i odeljku 3.5.

Tabela 02: Demografski podaci uzorkovanih i intervjuisanih preduzeća za proizvodnju građevinskog materijala

Production Companies						
Size	Micro (0-9 employees)		Small (10-49 employees)		Medium (50-250 employees)	
	12%		76%		12%	
Turnover	<50,000 €	50,000 - 100,000 €	100,000 - 250,000 €	250,000 - 500,000 €	500,000 - 1,000,000 €	>1,000,000 €
	-	-	19%	31%	25%	25%
Year of Establishment	Before 1990		1990-2000	2001-2010	After 2011	
	29%		41%	18%	12%	
Location	Pristina	Gjakova	Drenas	Vushtria	Podujeva	Other
	18%	18%	18%	12%	12%	24%
Legal Status	Individual Business	Limited Liability Company	Joint Stock Company	General Partnership	Other Legal Form	-
	29%	41%	-	-	29%	-

Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu prikupljenih podataka o preduzećima

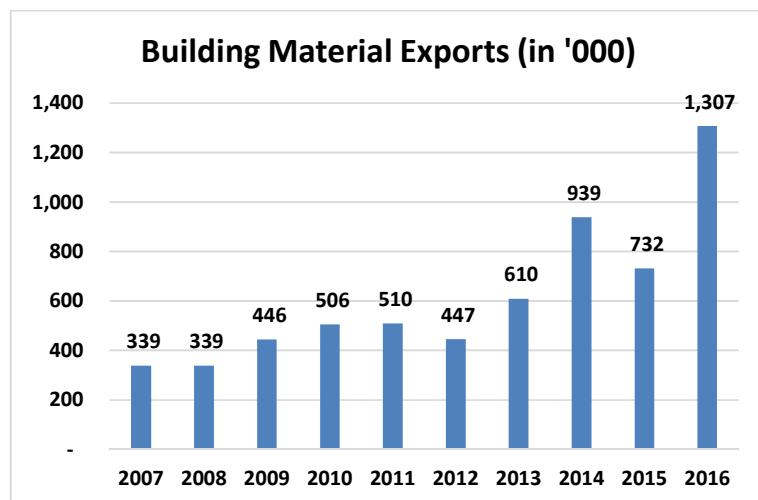
2. TRŽIŠTA I IZVOZ

2.1 IZVOZ DRVNOG GRAĐEVINSKOG MATERIJALA SA KOSOVA

(5) Podaci o izvozu i broj izvoznika

U 2016. godini izvoz iz podsektora drvnog građevinskog materijala iznosio je 1.307 miliona evra. Od 2007. do 2013. godine, prosek je iznosio oko 0.617 miliona evra. Prilično značajan porast (79%) dogodio se u 2016. godini u odnosu na prethodnu godinu. Dalje analize su pokazale da je ovaj porast izvoza uglavnom rezultat uspeha jednog preduzeća. Ako se ne uzima u obzir ovo preduzeće, promet podsektora u izvozu bi ostao približno na nivou iz 2014. Za više informacija o kretanju izvoza tokom godina, videti Grafikon 03.

Grafikon 03: Izvoz građevinskog materijala, po godini



Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu prikupljenih podataka o preduzećima

Carina Kosova ukazuje na to da na Kosovu ima oko 93 preduzeća koja izvoze proizvode od drvnog građevinskog materijala. Većina ovih preduzeća (približno 76%) izvozi manje od 10 hiljada evra godišnje. S druge strane, pet proizvodnih preduzeća čine 59% od ukupnog izvoza drvnog građevinskog materijala. Ova izuzetno neravnomerna raspodela izvoza ukazuje na to da se većina preduzeća i dalje suočava sa borbama za proširenje svog izvoza i da izvozom dominira oko 5% proizvođača drvnog građevinskog materijala.

Tabela 04: Izvoz drvnog građevinskog materijala, po veličini preduzeća (2016)

Opseg prometa izvoza prema veličini preduzeća (2016)						
Promet izvoza od strane preduzeća godišnje (EUR)	<10,000	10,000-25,000	25,001-50,000	50,001-100,000	100,001-250,000	UKUPNO
Izvoz građevinskog materijala (EUR)	160,335	174,024	98,932	103,815	770,679	1,307,785
Broj preduzeća	71	12	3	2	5	93

Procenat ukupnog izvoza	12%	13%	8%	8%	59%	100%
-------------------------	-----	-----	----	----	-----	-------------

Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu informacija Carine Kosova

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

Prema zvaničnim podacima Carine Kosova, ukupan izvoz drvnog građevinskog materijala iznosio je 1.307 miliona evra u 2016. godini. Oslanjajući se na ovu cifru izvoza i na (prilagođeni) udeo izvoza u ukupnoj prodaji koje pružaju ispitana preduzeća, tri različita scenarija su bila razvijena za procenu ukupnog iznosa prodaje. U scenariju II (Osnovni), obračun lokalne prodaje i ukupne prodaje zasnovan je na pretpostavci da izvoz u proseku iznosi 15% ukupne prodaje. Ova pretpostavka uzima u obzir činjenicu da veliki broj malih preduzeća nije bio deo uzorka. U scenariju I i III, pretpostavka je bila da udeo izvoza iznosi 10%, odnosno 20%. Na osnovu ovih pretpostavki, ukupna prodaja podsektora građevinskog materijala u 2017. godini iznosila je negde između 6,5 miliona evra i 13 miliona evra. Prema verovatnijim scenarijima (Scenario II), ukupna prodaja je procenjena na oko 8,7 miliona evra.

Ako je Scenario II tačan, onda je ukupna prodaja generisana podsektorom drvnog građevinskog materijala približno jedna trećina ukupne procenjene prodaje u podsektoru drvenog nameštaja.

Tabela 05: Scenariji izvoza u odnosu na prodaju na lokalnom tržištu i ukupna prodaja podsektora (osnova 2016)

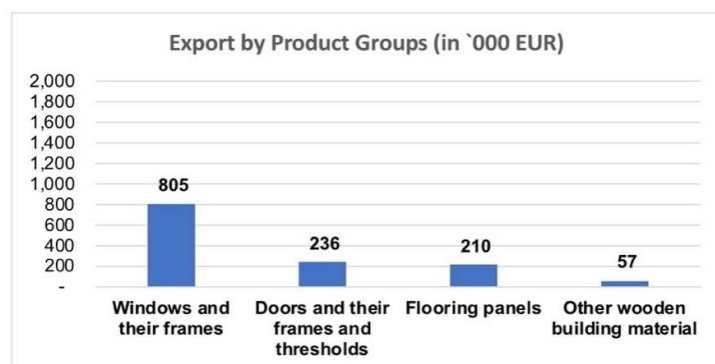
Scenarios	Exports (€)	% of Exports in Total Sales	Local Sales (€)	Overall Output (€)
Scenario I	1,307,785	10%	11,770,065	13,077,850
Scenario II (Baseline)	1,307,785	15%	7,410,782	8,718,567
Scenario III	1,307,785	20%	5,231,140	6,538,925

Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu informacija Carine Kosova i podataka iz istraživanja

(7) Grupe proizvoda drvnog građevinskog materijala koje su izvezene

Razdvajanje zvaničnih podataka o izvozu po grupama proizvoda otkriva da su „prozori i njihovi okviri“ glavna kategorija izvezenih proizvoda, u ukupnom iznosu od 0,805 miliona i predstavljaju otprilike 62% izvoza drvnog građevinskog materijala u 2016; zatim slede „vrata i njihovi okviri i pragovi“ sa ukupnom vrednošću izvoza od 0,236 miliona evra (18%) i „podni paneli“ sa 0,210 miliona evra (16%). Ostatak uključuje i druge proizvode građevinskog materijala (tj. stubovi i grede, stepenice).

Grafikon 06: Izvoz drvnog građevinskog materijala po grupama proizvoda (2016)



Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu informacija Carine Kosova

2.2 TRENUTNA GLAVNA IZVOZNA TRŽIŠTA

Tabela 07 ilustruje glavne izvozne destinacije za drveni nameštaj zasnovane na podacima Carine Kosova i podacima iz istraživanja. Prema Carini Kosova, Švajcarska je vodeći uvoznik sa 0,670 miliona evra, zajedno sa Nemačkom sa 0,326 miliona evra. Oko 76% izvoza drvnog građevinskog materijala ide u ove dve zemlje EEP. Podaci istraživanja takođe ukazuju na donekle sličnu sliku u smislu rangiranja izvoznog tržišta preduzeća. 73% (n = 11) ispitanih preduzeća izvozi u Švajcarsku i 53% (n = 8) u Nemačku. Imajte na umu da iako je rangiranje u izvesnoj meri slično, podaci carine i podaci istraživanja nisu direktno uporedivi. Podaci carine navode zemlje na osnovu vrednosti izvoza, dok su podaci istraživanja zasnovani na broju izvoznih preduzeća.

Iz susednih zemalja Makedonija zauzima najvišu poziciju sa 0,076 miliona evra (6% ukupnog izvoza), a sledi je Slovenija sa nešto nižim iznosom od 0,072 miliona evra (6%). Generalno, sve ostale zemlje čine 3% ili manje ukupnog izvoza. Tabela 07 pruža dodatne detaljne informacije o prvih 10 izvoznih destinacija za građevinski materijal.

Razlog za ovaj izvozni model je aktivna kosovska dijaspora, uglavnom koncentrisana u Nemačkoj i Švajcarskoj, koja ima ključnu ulogu u olakšavanju izvoza, pomažući proizvođačima da ostvare kontakte u EU. U kojoj meri ostala tržišta usluga EU imaju veze sa prisustvom dijaspore trenutno nije poznato.

Činjenica da je u 2016. godini samo oko 7% ukupnog izvoza realizovano u evropskim zemljama, osim Švajcarske i Nemačke (76% ukupnog izvoza), ukazalo na veliki potencijal proširenja izvoza.

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

Tabela 07: Izvozne zemlje za proizvode drvnog građevinskog materijala sa Kosova (2016)

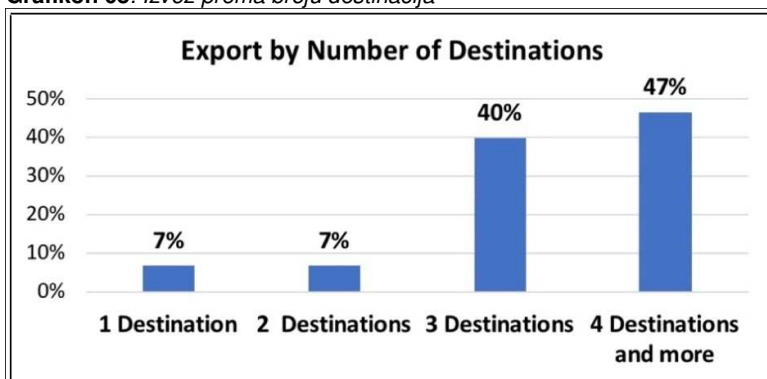
Naziv zemlje	Izvoz građevinskog materijala	Udeo u ukupnom izvozu drvnog građevinskog materijala (%)	Ispitani izvoznici (#)	Udeo u ukupno ispitanih izvoznika (%)
Glavna izvozna destinacija				
Švajcarska	670	51%	11	73%
EU zemlje				
Nemačka	326	25%	8	53%
Australija	53	4%	-	-
Francuska	46	4%	3	20%
Norveška	21	2%	-	-
Austrija	10	1%	5	33%
CEFTA zemlje				
Makedonija	76	6%	5	33%
Slovenija	72	6%	-	-
Albanija	42	3%	7	47%
Srbija	5	0%	-	-

Izvor: Kompilacija na osnovu podataka carine i podataka iz sopstvenog istraživanja

Većina anketiranih preduzeća koja vrše izvoz, 87% (n = 13), izvozi u tri ili više zemalja izvoza, dok 14% (n = 2) izvozi u manje od tri destinacije (videti Grafikon 8).

Potrebna je dalja analiza tržišta da se identifikuju i opišu alternativni scenariji rasta na druga izvozna tržišta za kosovski drveni građevinski materijal.

Grafikon 08: Izvoz prema broju destinacija

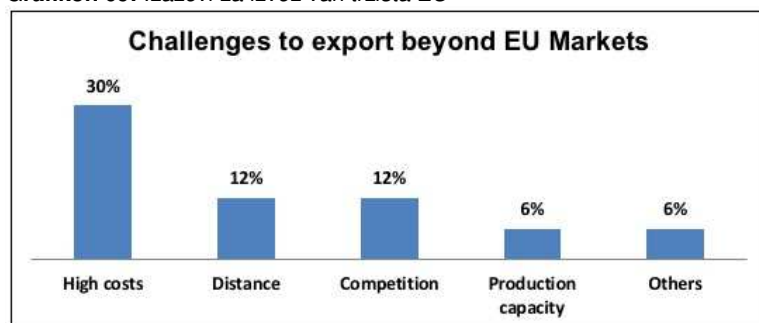


Izvor: Sopstvena kompilacija na

osnovu prikupljenih podataka o preduzećima

Preduzeća su upitana da li razmatraju izvoz i van tržišta EU. 65% (n = 11) je prijavilo da razmatraju ova tržišta, 23% (n = 4) je izjavilo da ne izvoze van EU, niti uzimaju u obzir tu opciju, a samo 12% (n = 2) je izjavilo da izvozi van Evrope. Na pitanje o izazovima za izvoz izvan tržišta EU, pomenute su sledeće tačke (videti Grafikon 9).

Grafikon 09: Izazovi za izvoz van tržišta EU



Izvor: Sopstvena kompilacija na osnovu prikupljenih podataka o preduzećima

2.3 TRŽIŠNI TRENDVI

(8) EU tržište drvnog građevinskog materijala

Tropsko drveće:

EU je finansirala sprovođenje bilateralnih dobrovoljnih sporazuma o partnerstvu (DSP) između EU i zemalja koje isporučuju drvenu građu, koji se smatraju ključnim elementom Akcionog plana za sprovođenje Zakona o šumama, upravljanje i trgovinu (FLEGT) koji promoviše politiku EU o zakonskom korišćenju šuma².

Štaviše, uredba EUTR se strogo primenjuje u EU. Ovo će verovatno uticati na uvoz građevinskog materijala od tropskog drveta. Svaki neovlašćeni uvoz tropskog drveta biće zabranjen u EU. Konkurencija među izvozniciima tropskog drveta iz zemalja u razvoju biće žestoka i konkurentne prednosti izvoza drvnih proizvoda sa Kosova sa uvezenim drvnim sirovinama iz uvoza su pod znakom pitanja.

Prema informacijama dobijenim od CBI-a,³ vrata i okviri od tropskog drveta su popularne grupe proizvoda u EU, koje pomažu izvoznici iz zemalja sa prirodnim drvnim resursima. Proizvodi od tropskog drveta (npr. vrata i okviri) zahtevaju dodatnu vrednost kroz održivu sertifikaciju, jedinstveni dizajn i atraktivne vrste drveta.

Vrste tropskog punog drveta koje se prodaju u EU zavise od ciljnih zemalja. Skoro svaka zemlja preferira različite vrste i završnu obradu drveta. Ovo komplikuje izvor, proizvodnju i marketing malih proizvođača, kao što je slučaj na Kosovu i pruža prednosti zemljama koje izvoze u većem obimu.

Preferencije zemalja EU za određene proizvode od tropskog drveta: (rata, okviri i prozori)⁴:

- Nemačka: mahogoni, crveni meranti, sipo, utile i wenge.
- Španija: sapele, niagon, iroko, afromozija i doussie, spucaia, Azijski tik i anigre.
- Ujedinjeno Kraljevstvo: sapele, tamno crveni meranti i iroko.
- Francuska: meranti, mahagani, limba, tiama i tineo.
- Holandija: merbau.

U zaključku, visoka raznovrsnost potražnje u zemljama EU i sve veća konkurentna prednost proizvođača zemalja u razvoju koji nabavljaju sopstvene sirovine od tropskog drveta smanjuju međunarodnu konkurentsku prednost kosovskih proizvođača. Nabavka, proizvodnja i izvoz građevinskog materijala korišćenjem tropskog drveta, u velikoj meri je samo održivi posao sve dok prevladavaju ekskluzivne karakteristike dizajna i potreba kupaca za malim količinama.

Alternativne zamene za tropsko drveće su održive alternative. Neke grupe proizvoda drvnih sirovina koje su popularne uključuju; mešovito svetlo puno drvo iz Kine, ivericu od breze iz Rusije, ploče sa usmerenim vlaknima, pored ostalih.

Trendovi u svojstvima stakla za prozore i propisima EU o uštedi energije:

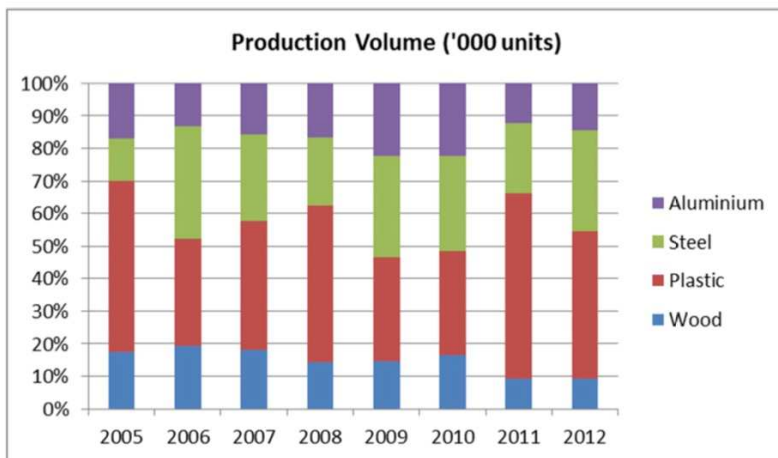
Pravac EU trendova u dizajnu proizvoda i karakteristika proizvoda (za ovu grupu proizvoda) je vođen promenljivim propisima o zaštiti životne sredine i energije u različitim zemljama EU. Ovo se uglavnom odnosi na svojstva stakla gde vidimo rast tržišnog udela trostrukih staklenih profila i energetski efikasnog stakla. Ovaj trend je posebno istaknut u zemljama u podnebljima koja su hladnija, kao što su Skandinavija, Nemačka i drugi u Centralnoj Evropi. U 2015. godini, oko 44% prozora u EU je još uvek sa jednoslojnim staklom. U zavisnosti od nacionalnog zakonodavstva, troškovi grejanja i prevladavajuće klime u zemlji, promene u dvoslojnim ili troslojnim staklom se često ne menjaju zbog visokih troškova zamene prozora. Kod nove stambene izgradnje u Centralnoj Evropi danas se uglavnom ugrađuju troslojna stakla. Ovi promenljivi trendovi utiču na kosovske proizvođače u smislu kupovine, proizvodnji drvenih okvira za prozore i troškove proizvodnje.

Grafikon 10 pruža indikaciju o trendu EU27 (izuzev Hrvatske), od 2005. do 2012. godine i distribuciju između obima proizvodnje prozora i vrata po vrstama rama. To ukazuje na veoma mali udeo drveta u poređenju sa plastičnim i čeličnim okvirom. Još uvek nisu konsultantima dostupne nove informacije o tržištu, ali su vidljivi trendovi ka manje drvenim i više plastičnim okvirima.

Grafikon 10: EU 27 obim proizvodnje prozora i vrata po vrstama rama u % od 100% (2005-2012)

³ CBI, 2017; www.cbi.eu

⁴ CBI, izvoz vrata i okvira od tropskog drveta u Evropi, 2017



Izvor: VITO NV, 2015; Ekološki dizajn prozora

Tipičan nivo potrošačkih cena za prozore koji štede energiju ⁵:

U nastavku su predstavljeni primeri najnovijih nivoa potrošačkih cena za nove prozore sa dvoslojnim staklom na nemačkom tržištu. Cene uključuju uklanjanje i odlaganje starih prozora i ugradnju novih prozora.

- Plastični okvir prozora, oko 500 evra
- Drveni okvir prozora, oko 560 evra
- Okvir prozora od drveta i aluminijuma, oko 680 evra
- Okvir prozora od aluminijuma, oko 780 evra

Ovo poređenje pokazuje da se drveni prozorski okviri i dalje nalaze na višem nivou cena. Klasifikacija drvnih sirovina nije naznačena.

Drugi primeri sa nemačkog tržišta ukazuju na to da prozorski okviri od drveta bora imaju samo za 10% niže potrošačke cene nego prozorski okviri od meranti drveta. Meranti je tropsko drvo visoke gustine iz Istočne Azije. Prozori su sve više dostupni u B2C online prodavnicama, nudeći potpun opseg specifikacija alternativa sa izuzetnim popustima⁶. Na slici 11 prikazan je primer drvenog okvira prozora od bora i meranti drveta sa istim specifikacijama.

Slika 11: Poređenje borovog i meranti drvnog materijala

 Drveni okvir prozora od drveta bora Online dostavna cena: od 114€	Glavne specifikacije: • Dubina montiranja: 68mm • Veličina: 330x350 mm • Boja: bela • Profil stakla: troslojno	 Drveni okvir prozora od drveta meranti Online dostavna cena: od € 125
--	--	---

Izvor: Nemačka online prodavnica prozora (Deutscher Fenstershop)

⁵ Energieheld, 2018; www.energieheld.de

⁶ Deutscher Fenster online-shop, 2018; <https://deutscher-fenstershop.de/kaufen/holzfenster>

(9) Tržišni i proizvodni segmenti

Mali i srednji kosovski izvoznici treba da se fokusiraju na proizvode visokog kvaliteta i proizvode sa dodatom vrednošću. Proizvodi niske cene zahtevaju ekonomiju obima, koja je daleko od stvarnosti proizvodnje na Kosovu. Tipične zemlje sa niskim troškovima su Kina, Bangladeš, Vijetnam i Indonezija sa tipičnim proizvodima kao što su drveni podovi.

Tržišne niše u višim cenovnim segmentima odnose se na proizvode sa detaljnim dizajnom (ako se ne standardizuju kao što su standardni okviri prozora) sa izdržljivim i sertifikovanim vrstama drveta i aspektom kvaliteta ručne izrade kao specifične dodate vrednosti (npr. ulazna vrata).

Građevinski materijal spreman za ugradnju (DIY):

Drugi segment odnosi se na građevinski materijal „Spreman za ugradnju“. Ovaj tržišni segment, mada mali u poređenju sa ukupnim tržištem građevinskog materijala, povezan je sa rastućim trendom „Uradi sam“ (DIY), koji uključuje poluproizvode od drveta, komponente stepeništa i sl. DIY se koriste za izgradnju stambenih i komercijalnih zgrada. DIY materijal se strogo zasniva na unapred postavljenim specifikacijama proizvoda i dizajna. Zbog uporedive male veličine kosovskih proizvođača, izvoz DIY-a može biti opcija u definisanim segmentima tržišta i kao komponentni dobavljač većim trgovcima na malo.

Unakrsno lamerilano drvo (CLT):

Potrošnja CLT-a u EU se povećava, a prognoza ostaje pozitivna sa tržištem izgradnje koji još uvek napreduje i koje zahteva različite vrste građevinskog materijala. U 2015. godini potrošnja različitih aplikacija u građevinskom materijalu iznosila je više od 140 miliona evra u EU.

U nastavku su navedeni neki primeri projektovanih drvnih proizvoda (EWP):

Slika 12: Projektovani drvni proizvodi (EWP)



Izvor: CBI, 2018; Izvoz unakrsno lamerilanog drveta (CLT) u Zapadnu Evropu

Prema tržišnim informacijama koje je objavio CBI⁷, CLT paneli se sastoje od nekoliko slojeva strukturalnih ploča od drveta ukrštenih i spojenih zajedno. Rezultat ove proizvodne tehnologije su jaki panelni proizvodi koji se mogu koristiti za strukturalne zidove, plafone, montažne kuće itd.

HS klasifikacija u EU ne obuhvata direktno CLT panele. Većinom CLT-a se trguje pod HS 44189010 (stolarski i tesarski proizvodi, lepljena-lamelirana drvena građa).

CLT je konstruisan od mekog drveta, kao što su smreka, tisa, jela, daglasova jela, bor, itd.

⁷ www.cbi.eu

Nemačka, Austrija i Švajcarska su postavili trendove za razvoj CLT sirovina. Oni su bili tvorci CLT-a i takođe vode u proizvodnji CLT-a. Nove investicije u proizvodnju CLT-a planirane su u Finskoj, Japanu, SAD-u i Letoniji.

Stručnjaci kažu da je CLT jedan od najnaprednijih građevinskih materijala⁸ i izgleda da CLT dobija veći udeo u građevinarstvu. Međutim, neophodno je dalje istraživanje u kojoj meri kosovska industrija građevinskih materijala može iskoristiti trend korišćenja CLT-a za nove ili unapređene proizvodne linije građevinskih materijala.

2.4 KONKURENTNI PEJZAŽ

Analiza tržišta EU i konkurentne studije merila nisu sprovedene donatorskim programima ili obezbeđene od strane kompanija koje se bave istraživanjem tržišta kao plaćene usluge proizvođačima na ovom tržištu. Izgleda da su proizvodna preduzeća razvila sopstvene kontakte na tržištu, koji su, slično industriji nameštaja, povezani sa kosovskom dijasporom u Švajcarskoj i Nemačkoj, oba tržišta čine 76% (2016: skoro 1 milion EURO) od svih izvezenih drvnih građevinskih materijala⁹.

2.5 EU I ŠVAJCARSKI ZAHTEVI ZA UVOZ

Najvažniji trgovinski sporazum između Kosova i EU je Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP), koji je potpisan 2015. godine. SSP je instrument liberalizacije trgovine koji, između ostalog, omogućava slobodan pristup tržištu EU i njenom stanovništvu od oko 500 miliona. Kroz ovaj sporazum, Kosovo i EU su stvorile temelje za bilateralnu oblast slobodne trgovine u cilju podrške slobodnom kretanju robe, usluga i kapitala. On određuje da svi industrijski proizvodi Kosova (uključujući i drvene proizvode) mogu imati pristup tržištu EU po nultim tarifama i bez kvantitativnih ograničenja. Carine će se progresivno smanjivati u roku od 5, 7 ili 10 godina¹⁰.

(10) Obavezni i dobrovoljni zahtevi za uvoz drvnog građevinskog materijala u EU ¹¹

Svaki uvoz proizvoda od drveta u EU mora biti u skladu sa nekim obaveznim propisima, kao što su zahtevi EU za sigurnost proizvoda i Uredba Evropske unije o drvetu (EUTR).

Pored propisa, neki evropski B2B kupci drvnog građevinskog materijala mogu takođe zatražiti dodatnu dobrovoljnu sertifikaciju, kao što je sertifikat Saveta za upravljanje šumama (FSC) za drvenu sirovinu. Dobrovoljni sertifikati kada ih pružaju izvoznici potencijalno daju vrednost njihovoj konkurentnosti za izvoz. To uključuje ISO certifikate i EU ECO oznake. Oznaka ECO omogućava krajnjem potrošaču da identifikuje zvanično odobrene „zelene proizvode“, koji imaju sve veći uticaj na potrošačke preferencije.

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

Detalji o obaveznim sertifikatima ¹²:

⁸⁸ Popularna nauka, 2014; CLT drvo je najnapredniji građevinski materijal; www.popsci.com

⁹ Informacije Carine Kosova

¹⁰ EU Susedska politika, 2018; https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/news_corner/news/2016/04/20160401_en

¹¹ CBI, Centar za promociju uvoza iz zemalja u razvoju; <https://www.cbi.eu/market-information/timber-products/buyer-requirements/>

¹²CBI, sa kojim standardima drveni proizvodi treba da budu usklađeni na tržištu EU, 2017

Oznaka CE za drvene proizvode koji se koriste u izgradnji je obavezna za sve drvene materijale koji su trajno inkorporisani u građevinske radove, kao što su vrata, prozori, podni materijal, stepenice, proizvodi lepljenog višeslojnog drveta, paneli napravljeni od šperploče, obloge i konstrukciono drvo.

Proizvodi sa požarnom klasifikacijom dobijenom u skladu sa usklađenim standardima mogu imati oznaku CE ako su ostala svojstva iz Direktive o građevinskim proizvodima (89/106/EEZ) verifikovana. Direktiva o građevinskim proizvodima sadrži šest zahteva koji se primenjuju na završenim objektima, jedan od zahteva su požarna svojstva¹³. Odgovarajući dokument koji pruža dodatno objašnjenje detalja Direktive se može pronaći na EUR-Lex veb stranici¹⁴

Hemikalije u drвноj građi su regulisane REACH uredbom. Sredstva zaštite, kao što su arsenik, kreozot i živa se koriste za sprečavanje truljenja i poboljšanje trajnosti. REACH uredba ne dozvoljava primenu prethodno navedenih supstanci, osim u određenim izuzecima, kao što su industrijska postrojenja i železnički pragovi. Ostala ograničenja se primenjuju na hemijsku obradu drvenih vrata, prozora i delova podnog materijala bez obzira na upotrebu lepka, lakova i boja, pod uslovom da je koncentracija kadmijuma 0.1% ili manje prema težini boje iskorišćene za obojeni proizvod.

Detaljnije informacije o politikama hemikalija u drvnom građevinskom materijalu mogu se naći na sledećim izvorima:

- ECHA, Evropska agencija za hemikalije, www.echa.europa.eu
- EUR-Lex, pristup zakonima Evropske unije, www.eur-lex.europa.eu
- • Udruženje za zaštitu šuma, www.ttf.co.uk

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

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

Izvor: Kompilacija zasnovana na CBI, 2017 i sopstveni koncept

(11) Zahtevi Švajcarske u pogledu uvoza

¹³ RI.SE, 2018; www.sp.se

¹⁴ www.eur-lex.europa.eu

Postoje određene razlike u propisima Švajcarske koji se odnose na uvoz u poređenju sa propisima EU i imaju poseban značaj s obzirom na nivo izvoza drvnog materijala u Švajcarsku. Sporazum o uzajamnom priznavanju (MRA) između EU i Švajcarske bavi se bilateralnim sporazumima o standardima i proceni usklađenosti. MRA je instrument za ukidanje prepreka u trgovini između obe ekonomske zone i stupio je na snagu 1. juna 2001. godine. Sporazum obuhvata više od 25% svih švajcarskih izvoza u EU i oko 35% izvoza iz EU u Švajcarsku.

Za izvoz u Švajcarsku iz zemalja koje nisu članice EU, primenjuju se sledeći propisi. Poređenje između obaveznih i neobaveznih zahteva za uvoz drvnih materijala u EU i Švajcarsku:

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

Dobrovoljni zahtevi za sertifikaciju zahtevaju verifikaciju od strane specifičnih uvoznika, pri čemu će zasluge ISO sertifikata kompanije predstavljati dodatnu vrednost za švajcarske uvoznike.

(12) Dobrovoljni standardi

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

(13) Perspektiva preduzeća za proizvodnju građevinskog materijala o značaju standarda i sertifikat

Od svih odgovora preduzeća u pogledu standarda kvaliteta i sertifikata, najčešći odgovor (47%, n = 8) se odnosio na ISO standarde. Drugi najčešći odgovor odnosi se na sertifikat EUR 1 (41%, n = 6). EUR1 se koristi za potvrđivanje porekla proizvoda. To je obavezan uslov za izvoz sa Kosova u EU, koji treba da poštuju svi izvoznici, a ne odnosi se na sertifikaciju kvaliteta.

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

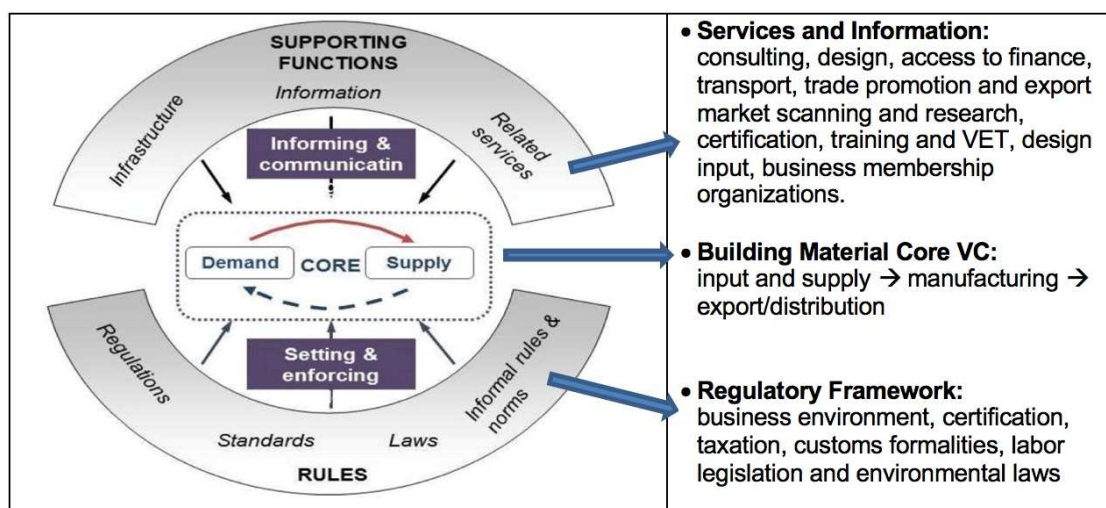
3. ANALIZA LANCA VREDNOSTI GRAĐEVINSKOG MATERIJALA

3.1 Mapa lanca vrednosti drvnog građevinskog materijala

(14) Komponente mape LV-a

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

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



Source: The Springfield Centre, 2008

(15) Mape LV-a građevinskog materijala na Kosovu:

Komponente mape LV-a drvnog građevinskog materijala na Kosovu (videti grafikon15) uključuju:

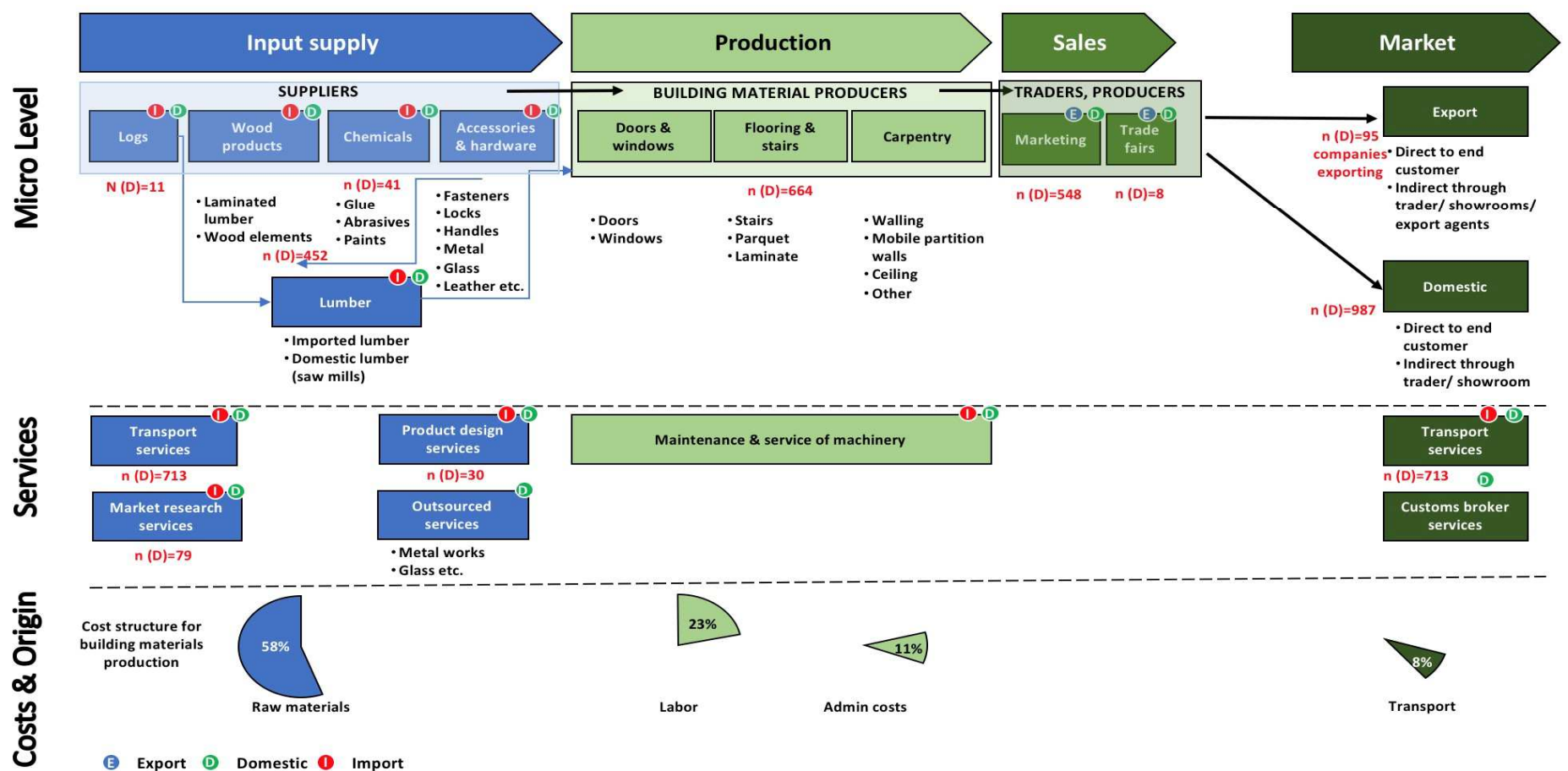
- Proizvođači koji čine osnovu sistema. Međutim, vredi napomenuti da veliki broj dobavljača ukazuje na značaj optimizacije lanca snabdevanja.
- Mikro nivo mape prikazuje glavne funkcije LV-a sa operaterima i glavnim proizvodima na nivou inputa, poluproizvoda, kao i na nivou izvoza.
- Mapa LV-a na nivou usluga obuhvata tipične usluge, kao što su usluge na višem i nižem nivou LV-a, održavanje mašina, dizajn proizvoda i ostalo.
- Na dnu mape LV-a, glavne približne kategorije troškova se evidentiraju duž LV-a.
- Navedeni brojevi (n), koji predstavljaju ukupan broj aktivnih aktera u svim funkcijama LV-a, zasnovani su na podacima Kosovske agencije za registraciju biznisa (KARB) i Poreske uprave Kosova (PUK tabela). Neki od pokazatelja o broju operatera (npr. snabdevanje, transport, domaća trgovina) su visoki, jer ovi operateri ne posluju samo u drvenoj industriji.

Marketinška preduzeća su aktivna na tržištu i proizvode reklame, brošure i banere, pored ponude ostalih međusektorskih marketing usluga. Ne moraju nužno da se specijalizuju za istraživanje tržišta za određeni sektor ili proizvod.

- Transportna preduzeća ne pružaju isključivo usluge drвноj industriji, već svim preduzećima kojima je potreban neki vid prevoza za svoju robu. To je razlog visokog broja transportnih usluga (n=713).
- Prema podacima prikupljenim na nivou proizvođača, 76% ili 13 anketiranih proizvođača izvozi svoje proizvode direktno na svoja ciljna tržišta, bilo B2B ili B2C, dok 24% (n = 2 preduzeća) izvozi preko posrednika. Postoje indikacije da se većina posrednika nalazi na specifičnim izvoznim tržištima.
- Pored strukture lanca vrednosti, prostorna dimenzija ukazuje na uvezene i domaće komponente, snabdevanje sirovinama i dodatnom opremom. Uvozi se skoro 100% inputa za industriju građevinskog materijala. Samo pilane stvaraju značajnu dodatnu nacionalnu vrednost u preradi inputa pre nego što prodaju svoje intermedijarne proizvode proizvođačima.
- Dodatna uvećana mapa na makro i srednjem i makro nivou (grafikon 33) prikazuje sve primarne pokretače LV-a (npr. vladine kancelarije) i podržavaoce (npr. PO, institucije, donatori).
- U ovoj fazi se ne može utvrditi koliko je zvanično registrovanih preduzeća (n = 664) i dalje u potpunosti uključeno u proizvodnju proizvoda od drvnog građevinskog materijala. To je zbog toga što je u posleratnim godinama gradnja drvne industrije nejasna. Većina drveno industrijskih preduzeća koje su osnovane, imale su građevinski materijal upisan kao svoju glavnu delatnost. Sada, s obzirom da je lokalno tržište građevinarstva nagomilano, veliki broj ovih preduzeća prelazi na proizvodnju nameštaja ili postaje proizvođač mešanih proizvoda. Međutim, mnoga preduzeća ne menjaju zvanično registrovanu delatnost i stoga se i dalje smatraju proizvođačima građevinskih materijala.

Grafikon 15: Mapa LV-a drvnog građevinskog materijala

Building Material Value Chain Map



Izvor: Kompilacija zasnovana na istraživanju podataka LV-a

3.2 Ekonomska analiza lanca vrednosti drvnog građevinskog materijala

(16) Ukupna dodata vrednost duž LV-a

Ukupna vrednost generisana od LV-a drvnog građevinskog materijala sastoji se od sirovog materijala (uvoznog drveta, drvnih kompozita i nedrvnih komponenti), intermedijarnih proizvoda (autput pilana) ili pomoćnog materijala (delovi od metala, šarke, staklo, aluminijumski profili, staklo, itd.) i faktore troškova kao što su amortizacija, plate, direktni porezi, profit. Pošto se gotovo 100% sirovina i komponenti uvozi, troškovi sirovina se ne smatraju delom spoljne nacionalne dodate vrednosti.

3.3 Pitanje zaštite životne sredine duž LV-a

Za održivi rast podsektora, potrebno je razmotriti ključna pitanja životne sredine sa pozitivnim i negativnim uticajima LV-a na životnu sredinu i efekte životne sredine na LV.

Životna sredina nema značajan uticaj (niti pozitivan niti negativan) na podsektor građevinskog materijala. S druge strane, potonje može uticati na životnu sredinu, iako nije vrlo značajno u svim slučajevima:

Podaci istraživanja pokazuju da 47% (n = 8) anketiranih preduzeća ukazuje da se ostaci uglavnom koriste za zagrevanje prostorija, 23% (n = 4) pretvara u pelete za prodaju, a 30% (n = 5) preduzeća uglavnom daju ostatke za potrebe grejanja (videti Grafikon 17 za detaljnije odgovore). Uopšteno gledano, cifra ukazuje na to da postoji potencijal da se ostaci mogu pretvoriti u pelet kao efikasniji izvor grejanja ili druge industrijske upotrebe. Informacije o tonaži ostataka u podsektoru drvnog građevinskog materijala nisu dostupne konsultantima.

Poboljšanje radnog mikro-okruženja i primena ekoloških mera je preduslov za minimiziranje negativnih efekata na zdravlje, kao i pomoć u sprečavanju potencijalne štete po životnu sredinu. Kao odgovor na pitanje o ekološkim merama, 41% (n = 7) tvrdi da koriste ekološka pakovanja, 20% (n = 3) ne primenjuje ni jednu meru, a samo 18% (n = 3) koristi vazdušne filtere i ventilaciju u proizvodnji. Samo 6% (n = 1) preduzeća koristi ostatke drveta za potrebe reciklaže (videti grafikon 6).

Proizvodnja peleta:

Prilikom nadogradnje LV-a drvnog građevinskog materijala i podrške razvoju podsektora, stvorene su nove mogućnosti za industriju peleta, pretežno oslanjajući se na ostatke drveta. Ovo, zauzvrat, povećava potražnju za peletom kao izvorom grejanja i time se smanjuje potreba za ekološki osetljivim izvorima, odnosno električnu energiju proizvedenu od uglja i drveta, koja trenutno predstavljaju dva primarna izvora grejanja u zemlji. Međutim, treba napomenuti da peći na pelet koje koriste domaćinstva treba da budu veoma efikasni i u skladu sa standardima zaštite životne sredine, čime se oslobađa manja emisija čestica.

Reciklaža ostataka:

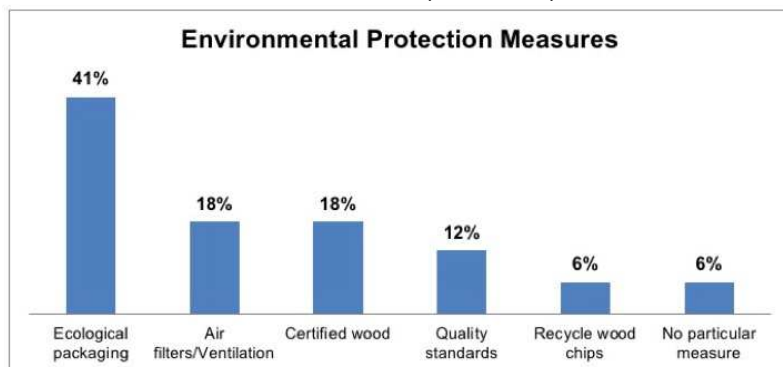
Sektor reciklaže lesonita se suočava sa poteškoćama u prikupljanju i transportu do proizvođača lesonita. Da bi se utvrdila izvodljivost prikupljanja ostataka na nacionalnom nivou, potrebno je izvršiti procenu ekonomske održivosti, koja obuhvata ceo sektor drvne industrije. Tipična merila za ostatke u proizvodnji drveta su oko 15-20% od MDF / lesonita i

40-60% masivne proizvodnje drveta, u zavisnosti od preciznosti rada, nivoa iskustva operatera i složenosti proizvoda.

Zdravlje i sigurnost:

Ostale determinante koje bi smanjile izloženost drvnoj prašini na radnom mestu su adekvatna izduvna ventilacija, brušenje sa odgovarajućom izduvnom ventilacijom i specijalno osoblje za čišćenje. Uopšteno, potpuno automatizovana mašina povezana je sa većom izloženošću, s obzirom da ova vrsta mašine funkcioniše sa većom brzinom, što zauzvrat stvara više prašine¹⁵.

Grafikon 16: Mere zaštite životne sredine proizvodnih preduzeća



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljanju podataka o preduzećima

3.4 Funkcije lanca vrednosti: Pronalaženje izvora snabdevanja i zalihe

(17) Pregled

Intervjuisano je 13 preduzeća dobavljača u LV-u drvnog građevinskog materijala. Primarni demografski podaci dobavljača su sledeći:

- *Godina osnivanja:* 38% (n = 5) preduzeća je osnovano između 1990. i 2000. godine, dok je 31% (n = 4) osnovano između 2001. i 2010. godine. Ostala su osnovana pre 1990. godine ili nakon 2010. godine.
- *Pravni status:* 46% (n = 6) 43% (n = 6) preduzeća je registrovano kao „pojedinačna preduzeća“ i 36% (n = 5) kao „društva sa ograničenom odgovornošću“. Ostala preduzeća imaju još neutemeljeni pravni status koji je dozvoljen u zemlji
- *Broj zaposlenih:* 77% (n = 10) svih intervjuisanih su „mala“ preduzeća (10-50 zaposlenih), dok su 23% (n = 3) „mikro“ preduzeća (0-9 zaposlenih).
- *Promet:* 38% (n = 5) preduzeća su naznačila promet od 1,0 miliona do 2,5 miliona evra u 2017. godini, 23% (n = 3) je ostvarilo promet od preko 2,5 miliona evra u 2017. godini, dok je bilans intervjuisanih preduzeća imao promet ispod milion evra.

3.4.1 Poslovanje

(18) Kretanje prometa

92% (n = 12) intervjuisanih dobavljača je prijavilo da je povećao promet u 2017. godini u odnosu na prethodnu godinu. Od toga, većina, 62% (n = 7), je doživelo porast prometa od 6% do 20%; 23% (n = 3) je povećalo promet od 21% do 40%. Ostatak (n = 2) je imao porast

¹⁵Gitte Jacobsen, 2007

od 91-100%. Primećeno je da svi intervjuisani dobavljači tvrde da su imali povećanje prometa, što ukazuje na opšti pozitivan razvoj poslovanja duž LV-a podsektora.

(19) Portfolio proizvoda i usluga

Većina preduzeća prodaje rezanu građu, drvenu građu za građevinarstvo, furnir, komponente od punog drveta i proizvode, kompozitne proizvode od drveta i ostale komponente. Skoro sva preduzeća koja prodaju gore pomenute proizvode, ih uvoze. Veoma neznatan broj preduzeća dobija kompozitne proizvode od drveta na lokalnom nivou. U 2015. godini, 69% (n = 9) intervjuisanih preduzeća bilo su angažovano u direktnom uvozu, gde su uvezli između 91% i 100% svoje opreme i proizvoda od drveta. U 2016. i 2017. godini, samo oko 54% (n = 7) preduzeća je uvezlo direktno 91% do 100% svojih proizvoda. Ovo bi mogao da bude znak dostupnog materijala kod lokalnih dilera koji u nekim slučajevima dodaju vrednost uvezenim proizvodima od drveta (npr. preoblikovanje, poboljšanje površine itd.) pre nego što ih prodaju proizvođačima. Većina dobavljača prodaje i jednom i drugom podsektoru, tj. materijal za nameštaj i građevinu.

Većina preduzeća uvozi svoje proizvode iz evropskih zemalja. Mnogi dobavljači su izjavili da uvoze iz Nemačke, Italije, Turske, Austrije i Finske. Neki uvoze i iz zemalja u okruženju, uključujući Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Srbiju, Sloveniju i Rumuniju.

(20) Carinske uvozne procedure

Od svih intervjuisanih preduzeća (n = 13), 54% (n = 7) je izjavilo da je potrebno skoro 24 sata da se završe sve procedure carinjenja (od dolaska na granicu do carinjenja); 31% (n = 4) je izjavilo da mogu da završe sve carinske procedure u roku od 5 sati. Za ostalih 16% (n = 2) potrebno je nekoliko dana za završetak svih ovih procedura. Preduzeća su objasnila da procedure carinjenja često zavise od evidencije o usklađenosti i potencijalnim pitanjima koja su se dogodila u prošlosti. Generalno, postupci carinjenja će biti završeni u toku dana za preduzeća koja imaju pozitivnu reputaciju i ranije nisu bila uključena u bilo kakvu akciju ilegalnu akciju ili akciju utaje poreza. Carine imaju i pozitivnu ulogu u edukaciji preduzeća u pogledu pravnog učinka.

(21) Koristi uvoza robe od strane dobavljače primarnih sredstava

Dobavljači su upitani o prednostima korišćenja usluga specijalizovanih uvoznika u poređenju sa direktnim uvozom drvnih i nedrvnih sirovina i pomoćnog materijala. 40% (n = 5) intervjuisanih dobavljača je izjavilo da je ekonomičnije i pogodnije za proizvođače da kupuju od dobavljača umesto da organizuju direktni uvoz. Drugi važni razlozi ukazuju na brzu isporuku i bolju stručnost dobavljača.

Kao zaključak, većina uvoza se snabdeva direktno od strane proizvođača (videti takođe poglavlje 3.6.5.1 prakse nabavke). Ako je mišljenje 40% dobavljača istinito, nabavka primarnih sredstava od strane dobavljača je efikasnija i može biti korisno promovisanje većih i poboljšanih veza između dobavljača i proizvođača.

(22) Članstvo u udruženjima i institucijama

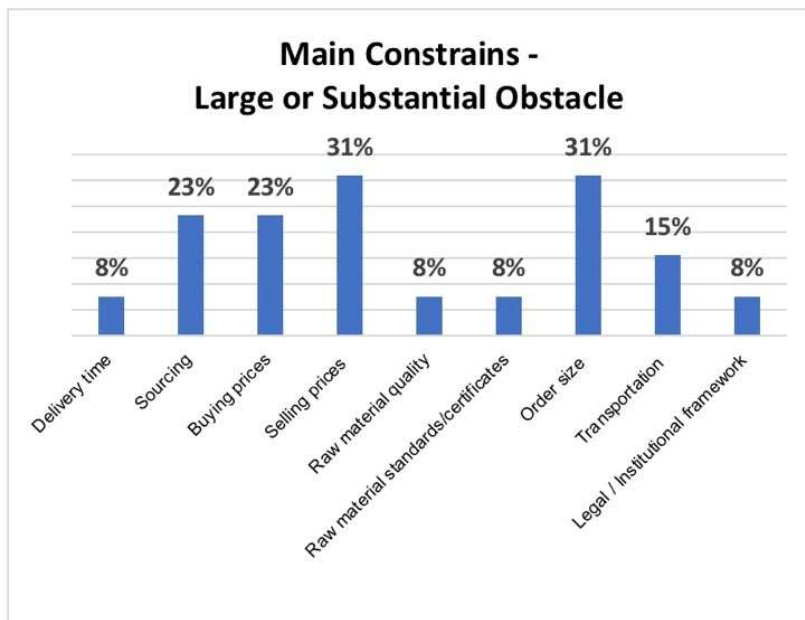
Sveukupno, samo 38% (n = 5) preduzeća za snabdevanje su članovi udruženja ili institucija (uglavnom UPDK i PKK). Većina članova je navela da nikada nisu imali nikakvu pomoć ili koristi od svojih udruženja. Neki veruju da postoji neka vrsta diskriminacije ili nejednakog tretmana između članova udruženja, obično u korist većih. Sve u svemu, većina preduzeća tvrdi da udruženja nisu dovoljno opremljena da mogu pružiti efikasne usluge preduzećima članovima jer nemaju kvalifikovanog osoblja, sredstava i infrastrukturu.

3.4.2 Glavna ograničenja i intervencije - perspektiva dobavljača inputa

(23) Ograničenja

U celom uzorku, 36% (n = 5) ispitanih preduzeća je ocenilo veličinu porudžbine i prodajne cene kao značajne prepreke. Čini se da zbog svojih ograničenih kapaciteta intervjuisani dobavljači inputa ne mogu da rade sa velikim porudžbinama. S druge strane, nepoštena konkurencija i ukupna neformalna ekonomija, koje su veoma prisutne u zemlji, utiču na prodajnu cenu formalnih i „poštenih“ preduzeća. Ostala ograničenja su navedena u grafikonu 17. Detaljnije informacije su dostupne u Aneksu 02.

Grafikon 17: Glavne prepreke prema mišljenju dobavljača



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

(24) Intervencije – prema perspektivi dobavljača

Preduzeća za snabdevanje su upitana o preferencijama u pogledu intervencija za unapređenje poslovnih aktivnosti duž ukupnog LV-a drvnog građevinskog materijala. Većina nominacija se odnosila na „bolju vertikalnu koordinaciju operatora koji se nalaze više i niže u LV-u“.

Poboljšanje vertikalne koordinacije između različitih faza LV-a je primarni cilj unapređenja LV-a. Odnosi između proizvođača, dobavljača, uvoznika, izvoznika i transportnih preduzeća su bolje regulisani kroz pisane ugovore i sporazume i blisku saradnju.

Druge preporučene intervencije su: pogodnije fiskalne politike, obezbeđivanje grantova za razvoj, poboljšani kvalitet pakovanja, razvoj i osposobljavanje radne snage i poboljšana transportna infrastruktura.

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

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

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

(25) Kretanje prometa

44% (n = 4) je ostvarilo povećanje prometa od 1% do 20% u 2017. godini u odnosu na 2016. Preostalih 11% (n = 1) doživelo je nešto veće povećanje, sa 20% -30%. 11% (n = 1) zabeležilo je pad prometa od 10% do 20%. Ostala preduzeća su izjavila da nisu ostvarila promene u odnosu na 2016. godinu.

Kretanje prometa odražava ukupni razvoj poslovanja u zemlji i razvoj domaćeg tržišta. Transportne usluge nisu ograničene na specifične grupe proizvoda u LV-u drvne industrije. Transportom kamionima se obično ne upravlja prema specifičnim proizvodima, već prema optimizaciji opterećenja kamiona, blagovremenih zahteva, zajedničkih destinacija, dostupnosti kamiona, ekonomskih parametara korišćenja kamiona, između ostalog.

(26) Aktivna transportna preduzeća na Kosovu i međunarodne destinacije

Devet transportnih preduzeća nije imalo zajednički stav o konkurentima u zemlji i dalo je različite odgovore na pitanje „koja su najaktivnija transportna preduzeća na Kosovu koja koncentrišu svoje poslove na drveni materijal za nameštaj i građevinu“. Po njihovom saznanju, postoji „veći broj aktivnih stranih preduzeća“ u poređenju sa lokalnim. S obzirom na prilično marginalno povećanje prometa transportnih preduzeća, čak i u vreme kada proizvođači drvnih proizvoda doživljavaju značajno povećanje izvoza, nacionalna transportna preduzeća nisu u potpunosti iskoristila povećanje potražnje za transportnim uslugama.

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

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

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

Održavanje sopstvenih teretnih kapaciteta proizvođača drvnih građevinskih materijala može biti opravdano za veća preduzeća koja mogu bolje koristiti svoja transportna sredstva u punom kapacitetu. Posebni ugovori o uslugama na tržištu mogu zahtevati brze i fleksibilne kapacitete za prevoz. Svako takvo razmatranje zasniva se na specifičnom poslovnom modelu kompanije i obračunu troškova. Konsolidovani teret je ekonomski održiviji za manje izvoznike, koji se bave manjim izvoznim serijama.

3.6 Funkcija lanca vrednosti: Proizvodnja građevinskog materijala

Sprovedeno je ukupno 17 intervjua sa proizvođačima drvnog građevinskog materijala. Detalji o primenjenom uzorku i demografskim podacima koji se odnose na ovu grupu proizvodnih preduzeća mogu se pregledati u poglavlju 1.3 ovog izveštaja.

3.6.1 Kretanje prometa

Od 17 intervjuisanih preduzeća, 90% (n = 15) je izjavilo da je ostvarilo povećanje prometa u odnosu na prethodnu godinu (2016). 41% (n = 7) je ostvarilo povećanje između 6-10%. Samo jedno preduzeće je prijavilo pad od 6-10%. Povećanje prometa najviše se može pripisati poboljšanju proizvodnih kapaciteta i povećanju izvozne aktivnosti.

3.6.2 Ljudski resursi

(28) Veštine

Operatori postrojenja:

Proizvodna preduzeća su navela da se bore da pronađu kandidate za svoje poslovanje. Od 16 proizvodnih preduzeća koja su dala odgovor na ovo pitanje, 24% (n = 4) je imalo poteškoća u pronalaženju CNC operatora, zatim slede stolari, mašinski operateri i stručnjaci za bojenje.

Loši SOO i obrazovni sistem na Kosovu uopšte (irelevantni nastavni programi, neadekvatno nastavno osoblje, nedostatak laboratorija i slična pitanja) predstavljaju glavne razloge zbog kojih unutrašnje tržište rada nije u stanju da ispuni potrebe preduzeća.

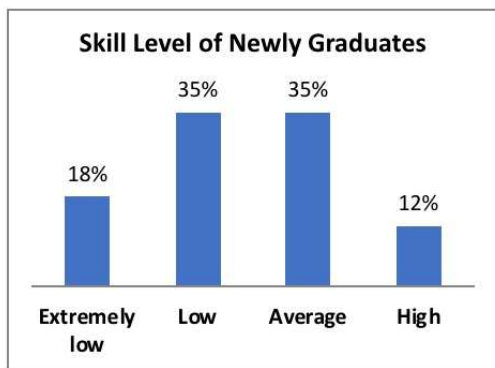
Preduzećima je postavljeno pitanje o glavnim izazovima sa kojima se suočavaju u pogledu radne snage. Izazovi po redosledu važnosti su:

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

Oko 70% (n = 12) proizvodnih preduzeća ukazalo je na to da je nivo nedavno završenih diplomaca na nivou operatera ili prosečan ili nizak. To je rezultiralo da neka preduzeća traže kvalifikovanije radnike na međunarodnom tržištu. Oko 24% (n = 4) kompanija je izjavilo da zapošljava radnike iz Albanije, Crne Gore, Bosne i Hercegovine i Turske.

Povratne informacije kompanija o nivoima veština su prilično subjektivne i ne zasnivaju se na specifičnim kriterijumima za analizu potražnje na tržištu rada koji se razlikuju između „ekstremno niskih“, „visokih“ itd. Preduzeća zasnivaju svoju procenu na praktičnim iskustvima i zahtevima u svojim preduzećima u poređenju sa trenutnim poslovnim ponudama nasuprot potrebnim opisima radnog mesta na kosovskom tržištu rada (videti grafikon 18).

Grafikon 18: Nivo veština diplomaca



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

Niske radne veštine, kvalifikacije i iskustvo predstavljaju neke od najčešćih izazova za preduzeća. Ovo se takođe reflektuje i na srazmerno niskim nivoima produktivnosti radnika.

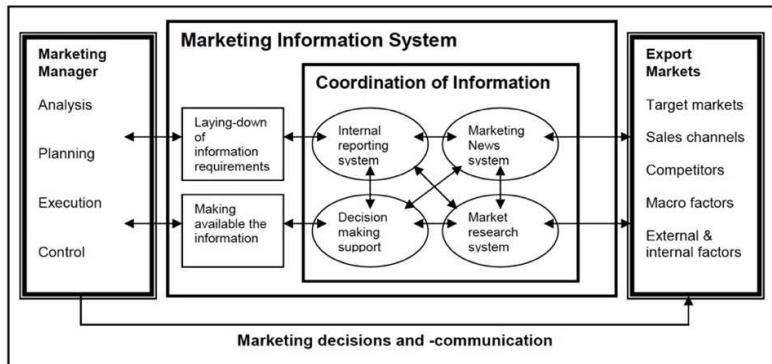
Rukovodstveno osoblje:

Većinom intervjuisanih preduzeća upravlja vlasnik koji ima više odgovornosti upravljanja. To uključuje i odgovornost za izvozne i marketinške funkcije. Pošto je većina izvoznih poslova uglavnom stvorena kroz odnose sa kosovskom dijasporom u Nemačkoj i Švajcarskoj (74% od ukupnog izvoza u 2016. godini), vlasnici ne razmišljaju uvek o zapošljavanju eksternih i iskusnih rukovodilaca za marketing izvoza već se umesto toga oslanjaju na članove porodice.

Potreba za iskusnijim i profesionalnijim upravljanjem izvozom:

Povećana složenost izvoza i međunarodne trgovine zahtevaće stručnije rukovodioce izvoznog marketinga, koji su u mogućnosti da sprovedu strateške i operative marketinške funkcije. Grafikon 19 pokazuje kombinovanu korist od zapošljavanja rukovodoca izvoza koji je u stanju da uspostavi i koordiniše interni marketing informacijski sistem preduzeća (MIS). MIS integriše dva aspekta, koordinaciju prodaje i procese izvoza i integraciju redovnih istraživanja tržišta¹⁶. Rukovodilac izvoznog marketinga je ključni resurs odgovoran za analizu potencijalnih i postojećih izvoznih tržišta i upoređivanje glavnih konkurenata. On je takođe odgovoran za sprovođenje i primenu strategije marketinga i prodaje.

Slika 19: Integracija istraživanja tržišta u marketinški informacijski sistem



Izvor: Kotler, Bliemel

(29) Potrebe za obukom

¹⁶Kotler, Bliemel; marketing informacijski sistem

U sledećoj tabeli je prikazana potreba preduzeća u pogledu unapređenja rukovodstva i veština radnika na nivou dobavljača i proizvođača.

Za poboljšanje opštih veština, kratki kursevi obuke mogu biti dovoljni. Za napredne veštine radnika i tehničara, pregled, nadogradnja i verifikacija trenutnih nastavnih planova za SOO na kosovskim fakultetima visokog obrazovanja (Univerzitet primenjenih nauka, Uroševac) i tri regionalna centra za stručno usavršavanje - SOO obuka mogu biti potrebni. Na nivou rukovodstva, specijalizovani kursevi obuke, uključujući predmete kao što su upravljanje lancem snabdevanja, upravljanje izvozom i prodajom, sistemi upravljanja kvalitetom, pomogli bi u razvoju sposobnosti višeg osoblja.

Tabela 20: Potrebe za obukom radnika i rukovodilaca

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

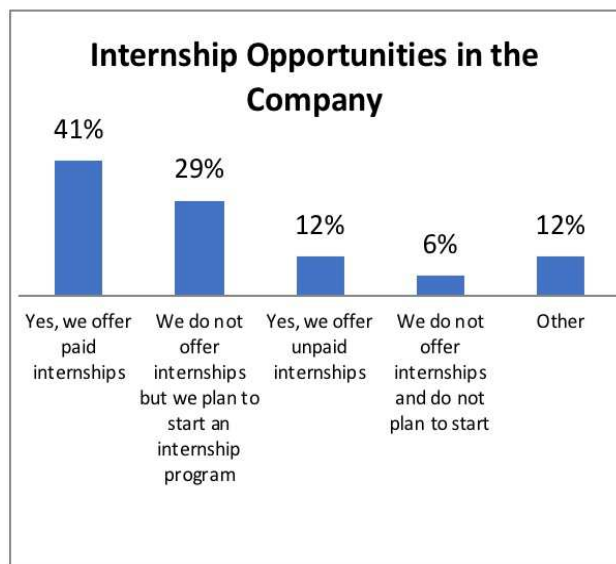
Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima i povratnim informacijama preduzeća i zainteresovanih strana

(30) Stažiranje

Generalno, proizvodna preduzeća nude stažiranje za diplomce. 53% (n = 9) intervjuisanih preduzeća nudi stažiranje, a većina njih plaća pripravnicima osnovnu platu. Međutim, problem je što ovo stažiranje retko ili nikad ne dovodi do zaposlenja u preduzeću koje pruža stažiranje, što je tipična zabrinutost u mnogim zemljama.

Sa druge strane, 35% (n = 5) uopšte ne nudi stažiranje, međutim većina njih razmatra skori početak programa stažiranja. Uspostavljanje i olakšavanje programa stažiranja za sektor drveta može biti usmereno od strane institucija SOO-a i/ili podržanih od strane UODK-a. Stažiranje se smatra veoma korisnim sredstvom za pružanje prvih iskustava u industriji pomažući učenicima da nauče praktične aspekte drvne industrije i da podrže diplomce u sticanju iskustva u ovom sektoru.

Grafikon 21: Ponuđena stažiranja



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

3.6.3 Iskorišćenost proizvodnih kapaciteta

Samo 18% ($n = 3$) proizvodnih preduzeća je izjavilo da koristi 100% svojih proizvodnih kapaciteta radom u jednoj smeni, a 82% ($n = 14$) koristi samo između 50% i 90% svojih proizvodnih kapaciteta. Osnovni razlozi preduzeća su: niska potražnja na tržištu (36% slučajeva), zastarela tehnologija (21%), neefikasna radna snaga (7%) i drugi razlozi (29%).

Niska iskorišćenost kapaciteta povećava operativne troškove, a time i proizvodne troškove usled velikih nepromenljivih fiksnih troškova (amortizacija mašina, plata itd.). Visoki fiksni troškovi imaju efekat ograničavanja opcija za pokretanje cenovno osetljivih poslovnih mogućnosti ili privremenih promotivnih cena bez stvaranja gubitaka, jer će preduzeću postati teško pokriće svoje fiksne troškove.

Glavni razlog za nisku iskorišćenost kapaciteta se odnosi na nisku potražnju na tržištu. Da li je niska potražnja na tržištu razlog ili efekat nedovoljne analize izvoznog tržišta i kupovine klijenata, zahteva dalju analizu. Prvi prioritet će biti korišćenje proizvodnje u jednoj smeni. Sve dok preduzeća ne iskoriste rad u dve smene, investicije u veće proizvodne kapacitete ne smeju biti prvi prioritet.

3.6.4 Kvalitet i sertifikacija

Prema povratnim informacijama dobijenih od kompanija, kvalitet se smatra glavnim kriterijumima za izbor dobavljača i nominovan je kao najvažnije merilo konkurentskog izvoza, ali s druge strane, sistemi upravljanja kvalitetom se široko sprovode i primenjuju u preduzećima. Ovo je delom zbog nedostatka rukovodilaca koji imaju iskustvo u sistemima upravljanja kvalitetom.

Sprovođenje usklađenog IK-a od kupovine do snabdevanja, od snabdevanja do proizvodnje, od proizvodnje do klijenta biće ključni zahtev. Primenjeni standardi trebaju odražavati međunarodnu i potražnju klijenata i ne ograničavaju se na pojedinačne ili lokalne nivoe standarda kvaliteta.

Na nacionalnom nivou, ne postoje funkcionalne laboratorije za osiguranje kvaliteta drveta - kritičan doprinos postizanju i praćenju standarda proizvoda i sertifikacije. Postoji velika

potreba da se podrži uspostavljanje laboratorija i objekata za testiranje kvaliteta proizvoda. Italijanski CATAS institut za ispitivanje kvaliteta¹⁷ mogao bi biti model za sprovođenje takvih usluga. Institut CATAS je, zajedno sa UODK-om, istraživao kako se radionica i prostor za testiranje mogu sprovesti. Takva laboratorija bi bila u stanju da obezbedi testove na tri nivoa: fizičko-mehaničko ispitivanje na primarnim materijalima, kontrolu gotovih proizvoda i druge testove.

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

3.6.5 Poslovne operacije

3.6.5.1 Prakse kupovine

Pravilo u poslovanju navodi da „dobici proističu iz dobre kupovine“. Cene (troškovi) na nivou nabavke se smatraju kritičnim kriterijumima preferencije proizvodnih preduzeća u pogledu dobavljača. Pored izvora dobavljača za uvoz, moguće su i predvidljive varijable (20-25%).

Industrija treba da analizira u kojoj meri se nabavka može dodatno poboljšati i optimizirati u smislu odnosa troškovi vrednosti, optimizacije kvaliteta, uslova isporuke i plaćanja, razmatranja kvaliteta ili troškova alternativnih izvora inputa itd. (Videti tačku 5.3, područje intervencije 5).

Neke opcije nabavke i određivanje cena za sirovine i pomoćne materijale su unapred postavljene zbog obaveznih specifikacija klijenata ili tržišta koje kontroliše samo nekoliko dobavljača, kao što su iverice. Optimizacija lanca snabdevanja je primarna za poboljšanje koordinacije LV-a.

(31) Preferirani način uvoza i broj dobavljača

Proizvodnim preduzećima je postavljeno pitanje o njihovim poželjnim metodama uvoza sirovina drvnog materijala i pomoćnog materijala ili intermedijarnih proizvoda za proizvodnju finalnih proizvoda drvnog građevinskog materijala. 71% (n = 12) od 17 proizvodnih preduzeća je navelo da više vole da organizuju većinu uvoza drveta iz inostranstva (47%, n = 8 za uvoz pomoćnog materijala). 47% preduzeća (n = 8) uglavnom koriste usluge domaćih trgovaca i dobavljača (53%, n = 9 za uvoz pomoćnog materijala), a samo 6% (n = 1) ispitanih proizvođača uvozi preko inostranih trgovaca (uvoz drva i pomoćnog materijala).

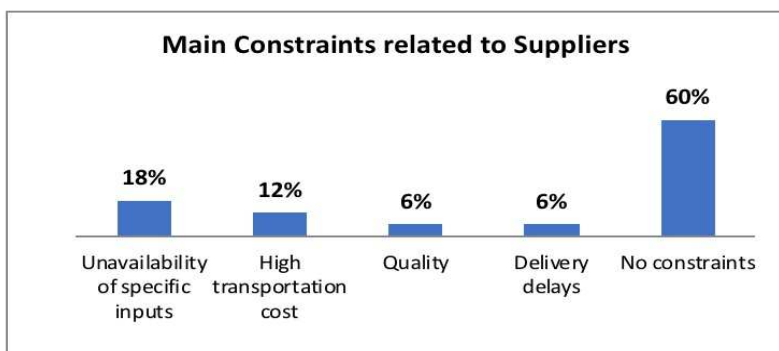
U proseku, anketirani proizvođači sarađuju sa 7 dobavljača/uvoznika drvnih i nedrvnih sirovina i pomoćnog materijala.

(32) Ograničenja i preferirani dobavljači

Od preduzeća je zatraženo da definišu glavna ograničenja vezana za njihov poslovni odnos sa dobavljačima. Primetno je da oko jedne trećine, 60% (n = 10) nije imalo pritužbe. S druge strane, nedostatak specifičnih inputa i visokih troškova transporta se smatraju velikim ili značajnim ograničenjima za 18% (n = 3), odnosno 12% (n = 2). Druga ograničenja su navedena u grafikonu 22.

Grafikon 22: *Ograničenja vezana za dobavljače iz perspektive proizvođača*

¹⁷ CATAS; www.catas.com



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

Na kraju, od proizvođača je traženo da odrede glavne kriterijume pri izboru svojih dobavljača (1 = najmanje važno, 5 = najvažnije). Prema ponderisanom proseku, glavni kriterijum je visoki kvalitet uvezenih proizvoda, pri čemu je vreme dostavljanja najmanji kriterijum za donošenje odluka. Kriterijum troškova je takođe visoko ponderisan (tabela 23).

Tabela 23: Kriterijumi proizvođača za izbor dobavljača

	Kvalitet	Vreme isporuke	Sposobnost	Trošak
Prosečne stope kriterijuma za izbor	4.9	3.2	3.2	3.04

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

(33) Uslovi plaćanja

According to Figure 24, many of the dealings between manufacturers and suppliers are arranged with *advanced payment* (49%; n=8) and *cash* (24%; n=4). It is rather unusual to deal with such a high percentage of advanced payments. Both these payment methods indicate a unilateral risk of payment by manufacturers. Risk-sharing payment methods may be considered. The current practice can create potential cash-flow problems for the manufacturers.

Sadašnje metode plaćanja mogu takođe ukazati na određeni stepen nepoverenja između dobavljača i proizvođača. Preduzeća ne posluju u skladu sa standardizovanim komercijalnim pravilima, kao što su Incoterms 2010 (Međunarodni komercijalni uslovi koje sprovodi Međunarodna privredna komora, Pariz)¹⁸. Inkorporisanjem Incotermsa u kupoprodajne ugovore proizvođača i dobavljača, prava i odgovornosti su jasno definisani i obavezujući pravni deo kupoprodajnih ili prodajnih ugovora.

Grafikon 24: Uslovi plaćanja dobavljačima

¹⁸ ICC- Međunarodna privredna komora, INCOTERMS 2010; <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

3.6.5.2 Sirovine i poreklo

Gotovo sve drvene i nedrvne sirovine i pomoćni materijal se nabavljaju van Kosova. Najznačajniji deo uvoze lokalni dobavljači inputa i kasnije se prodaju proizvođačima.

Deo uvoznih sirovina (grafikon 25) se dodatno rafinira od strane uvoznika i lokalnih prodavnica pre nego što dođe do proizvođača. Konsultantima je nepoznato u kojoj meri se rafiniranje odvija i kolika se vrednost dodaje proizvodima u ovom procesu. Preduzeća nisu želela da pruže komercijalne podatke. Obim refiniranja proizvoda takođe zavisi od specifikacije proizvoda, povoljnih kupovnih procesa i specifikacija narudžbine za finalne proizvode.

Manji deo sirovina direktno uvoze proizvođači.

Tabele 25 i 26 prikazuju vrstu sirovina i intermedijarnih proizvoda od drveta koje se uvoze iz glavnih zemalja porekla. Štaviše, procenat lokalnih kupovina (ranije uvezeni od strane kosovskih dobavljača, uvoznika, veletrgovaca, trgovaca na malo) i količinu direktnog uvoza od strane proizvođača.

Tabela 25: Sirovine i njihovo poreklo

Sirovine	Lokalna kupovina	Direktan uvoz	Zemlja porekla
Rezana građa; ploče od punog drveta (4407)	41%	35%	Austrija, Nemačka, ostali
Furnir – rezani i oljušteni(4408)	29%	18%	Nemačka, Hrvatska, ostali
Šperploča i ploče sa usmerenim vlaknima	18%	12%	Nemačka, Austrija
Iverica, MDF i HDF	29%	35%	Nemačka, ostali

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

Isti obrazac se primenjuje i za sirovine za Intermedijarne i nedrvne proizvode.

Tabela 26: Poreklo Intermedijarnih proizvoda

Intermedijarni drveni proizvodi	Lokalna kupovina	Direktan uvoz	Zemlja porekla
Vlakna i elementi za lepljene (4418)	29%	18%	Nemačka, ostali
Lamelirane grede za prozore (4418)	24%	6%	N/P
Lamelirane grede i ostale komponente vrata (4418)	29%	6%	N/P
Savijeno i zakrivljeno drvo	18%	0%	N/P
Gazište stepeništa	24%	6%	N/P

Ostalo	6%	0	N/A
Intermedijarni proizvodi koji nisu izrađeni od drveta	Lokalna kupovina	Direktan uvoz	Zemlja porekla
Železni delovi ormara i nameštaja	65%	12%	Turska, Italija
Boja, farba, završni premaz i lepak	76%	12%	Italija, Turska, Nemačka
Šlajferica i abrazivi	76%	0%	Turska, Nemačka, Švedska
Other	12%	12%	N/A

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

3.6.5.3 Struktura troškova

Informacije koje pružaju preduzeća u pogledu strukture troškova su indikativne i moraju se tumačiti sa oprezom. Verovatno samo mali broj preduzeća koristi savremeni sisteme obračuna koji jasno razlikuju kategorije troškova, kao što su fiksni, promenljivi i mešoviti troškovi.

Za izvoz proizvođača građevinskih materijala, presudno je imati jasan dokaz troškova kao osnovu za finansijsku analizu u preduzeću. Ova analiza je potrebna da se uspostave cene alternativnog segmentovanog izvoza u određenim tržišnim segmentima kako bi se utvrdilo da li je došlo do povećanja prihoda i prodaje u određenim segmentima klijenata i tržišta i kako bi se ostvario neto prihod.

Sistemi obračuna mogu biti hibridni sistemi, obračun varijabilnih troškova ili obračun apsorpcije troškova¹⁹. Obračun varijabilnih troškova izdvaja samo varijabilne proizvodne troškove za zalihe, dok obračun apsorpcije troškova izdvaja varijabilne i fiksne troškove proizvodnje. Varijabilni troškovi obračunavaju maržu doprinosa i mogu uključivati i strukturnu analizu za određivanje cena, dok se troškovi apsorpcije zasnivaju na relevantnom bruto profitu.

Tabela 27: Struktura troškova na nivou proizvođača

Sirovine 58%	Troškovi sirovine predstavljaju najveći deo ukupnih troškova. Razlozi su: 100% uvoz drveta, nedrvenih zaliha i pomoćnog materijala. Posrednici (dobavljači) kreiraju dodatne troškove transakcija i marže. Pretpostavljeni niski popusti primenljivi prilikom kupovine u maloj količini.
Operativni troškovi uključujući rad 34%	Operativni troškovi uključuju administrativne troškove, radnu snagu, komunalne usluge, fiksne troškove i druge. Preduzeća nisu mogla pružiti transparentnije informacije o svojoj tipičnoj strukturi troškova. Navedeni troškovi rada (23%) izgledaju visoki, uzimajući u obzir prosečne mesečne isplate od 405 evra u preduzećima građevinskog materijala (u rasponu od najmanje 282 evra do maksimalno 651 evro). Jedan od razloga visokih troškova rada može se odnositi na srazmerno nisku produktivnost rada, nedostatak upravljanja proizvodnim procesom i vremena odmora u proizvodnji zbog sezonskih ili drugih razloga.
Troškovi transporta zaliha i gotove robe 8%	Procenu troškova transporta je teško izvršiti, jer nije poznato u kojoj se meri ugovori dobavljača i izvoznika zasnivaju na komercijalnim standardima, kao što su Inkoterms, koji bi jasno odredili raspodelu troškova u pogledu transporta, rizika transporta i osiguranja transporta, poreza i dažbina ²⁰

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

Na osnovu gore navedenih detalja ne mogu se dati preporuke za optimizaciju troškova ili tipična merila troškova za sektor. Ovo je delom zbog toga što se alokacija troškova ne može pouzdano dokazati, a tipična prosečna merila podsektora na Kosovu nisu dostupna. Dalja

¹⁹ Accounting Explained, 2018; <https://accountingexplained.com/managerial/cost-systems/>

²⁰ ICC, 2018; <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>

analiza struktura troškova duž LV-a drvnog građevinskog materijala će biti korisna u sklopu projekta nadogradnje LV-a prilikom razmatranja alternativnih scenarija poslovnog modela u poslovanju između uvoznika, dobavljača, proizvođača, pružalaca transporta i usluga. Optimizacija troškova/koristi jedan je od primarnih kriterijuma.

3.6.5.4 Investicije i finansiranje

Visok nivo pokrivenosti kapitala je suštinski faktor u korporativnim strategijama finansiranja, a bankarski krediti su važan element za investicije proizvođača. Prema povratnim informacijama preduzeća, glavni izvori za finansiranje investicija preduzeća bili su zadržane zarade (67%) i krediti/zajmovi banke (60%), a zatim privatna štednja vlasnika (20%). Imajte na umu da je ukupan iznos više od 100%, jer intervjuisana preduzeća mogu odabrati više od jedne opcije.

Za proizvođače je od suštinskog značaja da imaju dovoljan obrtni kapital i rezerve kako bi osigurali kratkoročno finansiranje fluktuirajućih troškova poslovanja i zadržali veliku fleksibilnost za finansiranje investicija i projekata ukoliko bi se isplatila kreditna linija banke. Neka preduzeća prijavila su snažnu sezonsku fluktuaciju izvoznog poslovanja i ograničene šanse da ublaže iste kratkoročnim povećanjem njihovog lokalnog poslovanja.

Iako je finansiranje banaka i dalje od ključnog značaja za male i srednje proizvođače Kosova, postoji zabrinutost da će kreditna ograničenja biti ograničavajući faktor za manje proizvođače sa manjom kolateralnom sigurnošću. U zemljama OECD-a, takođe i u ekonomijama u razvoju, MSP-ovi sve više koriste finansiranje zasnovano na aktivima. Zahtevi za obrtni kapital, finansiranje izvoza i interne investicije manjeg obima preduzeća obično pokrivaju ovaj izvor finansiranja. Kroz finansiranje zasnovano na aktivima, preduzećima je omogućeno da dobiju navedena sredstva na osnovu vrednosti aktive, potraživanja, inventara, mašina i nekretnina, u zavisnosti od njihove vlastite kreditne sposobnosti²¹.

(34) Raspodela investicija

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

Ogroman broj preduzeća ulaže malo u marketing i razvoj proizvoda sa ne više od 1-5% ukupne investicije. Najveći udeo su nedefinisane i nedodeljene investicije. Studija istraživanja po Gartneru (2015) je razmatrala praksu tržišne potrošnje preduzeća. U zavisnosti od veličine i fokusa preduzeća, budžeti za marketing kreću se od 10% do više od 20% prihoda²². Budžet preduzeća koji se odnose na usluge iznosi do 50% njihovog prihoda u marketinške aktivnosti. Kosovski proizvođači mogu verovatno očekivati eksponencijalno povećanje povrata na investiciju kada su marketinške aktivnosti u toku i kada su sprovedene.

Većina preduzeća naizgled ne finansira svoje investicije kao procenat godišnjih prihoda. Teške su tačne indikacije o „tipičnom“ procentu investicija za istraživanje i razvoj, inovacije ili marketing i prodaju, jer ova odlučnost zavisi od mnogih faktora, kao što su veličina preduzeća, izvoz ili razvoj domaćeg tržišta, stepen postojećih nadograđenih i poluautomatskih objekata (npr. CNC, tehnologija za sečenje drveta itd.) ili novi fokus poslovanja (usluge).

²¹ OECD, 2015; Novi pristupi MSP-u i preduzećima i finansiranju preduzetništva: Širenje raspona instrumenata

²² Gartner, 2015; Anketa CMO-a o potrošnji

Planiranje investicija i budžetiranje je, s jedne strane, rezultat strateškog poslovnog planiranja sa ciljem povećanja konkurentnosti i internacionalizacije, ali ima i implikacije u svim navedenim operativnim poslovnim oblastima. Pored toga, kosovska preduzeća za proizvodnju drvnog materijala trebala bi da budu u mogućnosti da analiziraju i prate barem neke od svojih ključnih finansijskih pokazatelja koji su povezani sa procenom potreba za investicijama i njihovim uticajem na (izvozno) poslovanje (npr. pokazatelji prodaje, pokazatelji dobitka i likvidnosti)²³.

3.6.5.5 Poslovne veze

Uobičajeno je da se operateri u LV-u povezuju jedni sa drugima, horizontalno sa sličnim preduzećima u istoj fazi LV-a, i vertikalno između dobavljača i kupaca, članstva u udruženju prerađivača drveta ili drugih potencijalnih zadruga i saradnje (kao što su centralne nabavke ili drugi zajednički ciljevi u optimizaciji LV-a drvnog građevinskog materijala).

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

Preduzećima je postavljano pitanje višestrukog izbora odgovora u kojoj meri oni rade zajedno sa drugim preduzećima i pružaocima usluga na nivou snabdevanja, proizvodnje i marketinga. Većina indikacija se odnosi na veze u pogledu transporta/logistike (80%) i podugovaranja (33%). Imajte na umu da je ukupno više od 100%, jer preduzeća mogu odabrati više od jedne opcije.

Type of Cooperation	(%)
Transport/Logistics	80%
Subcontracting	33%
Trade intermediary services	27%
Outsourcing activities	20%
Franchise	13%
Co-production for larger sales lots	7%

Tabela 28: Veze i saradnja preduzeća

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

Kao deo projekta za poboljšanje LV-a, promocija veze će biti važan aspekt koji može pomoći u stvaranju dodatnih potencijala za rast i optimizaciji postojećih faktora proizvodnje, usluga i podrške u okviru LV-a građevinskog materijala.

3.6.5.6 Sticanje klijenata i proširenje tržišta

S obzirom na to da se 74% izvoza drvnog građevinskog materijala realizuje u Švajcarskoj (50%) i Nemačkoj (24%), dve zemlje sa najvećom kosovskom dijasporom u EU (Nemačka oko 100.000 osoba, Švajcarska oko 150.000 osoba)²⁴, dobro je prihvaćeno da veze sa porodicom i prijateljima u tim zemljama imaju značajnu ulogu u traženju i umrežavanju novih klijenata. Ovo je važan iako nije najbolji kanal za identifikaciju novih klijenata.

Grafikon 29 objašnjava opcije sticanja novih klijenata i mišljenja anketiranih preduzeća u vezi sa prodajom i marketingom:

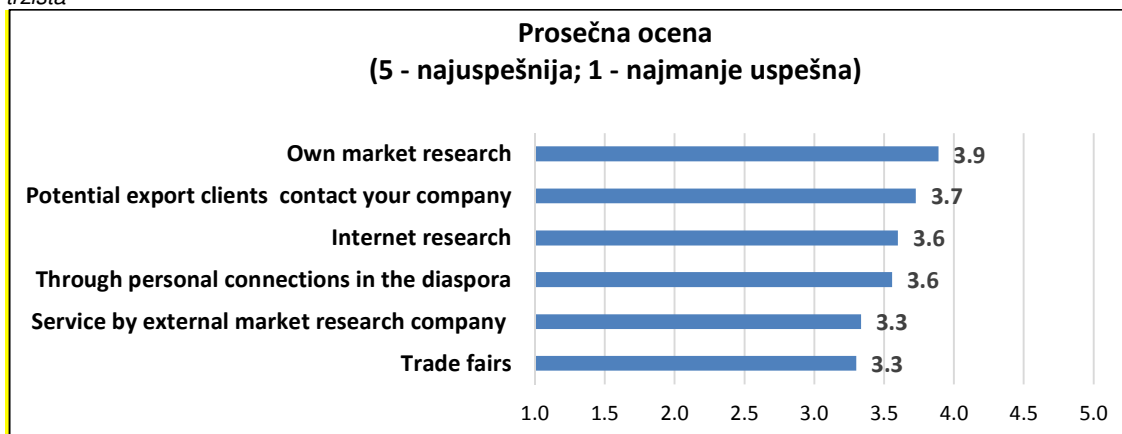
- Sopstveno istraživanje tržišta je najprihvatljivije sredstvo, zahteva više investicija preduzeća u pogledu pregleda i istraživanja tržišta.
- Pre nego što potencijalni klijenti kontaktiraju preduzeća Kosova, oznaka „Proizvedeno na Kosovu“ bi trebalo da postane poznatija i cenjena oznaka.
- Internet istraživanje ne zamenjuje lične kontakte na tržištu. Vlasnici preduzeća, čak i rukovodioci marketinga treba da budu prisutni na glavnim ciljnim tržištima EU, da posete odgovarajuće trgovce ili prodavce na malo, da budu svesni uobičajene prakse

²³ Australijska vlada, 2018; business.gov.au

²⁴ Veb stranica Kosovo 2.0, 2017; <http://kosovotwopointzero.com/en/kosovo-diaspora-dreams-political-change/>

u pogledu komunikacije sa klijentima i predstavljanja svog preduzeća, međunarodnih poslovnih praksi i mogućnosti razgovora o B2B ili B2C poslovnim mogućnostima.

Grafikon 29: Ocenjivanje najuspešnijih i najmanje uspešnih metoda za identifikaciju novih klijenata i izvoznog tržišta



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

3.6.6 Konkurentna merila

Preduzeća su dobila spisak potencijalnih konkurentnih merila za koja se smatra da su najvažnija za uspeh na izvoznom tržištu. Procena preduzeća odražava zdrav stepen realizma u pogledu kriterijuma koji podržavaju uspešan izvoz.

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

Main Competitive Benchmarks	Average Rating: 5 - most important 1 - least important
Quality	4.9
Innovative Design	3.9
Price	3.4
Specific Raw Material	3.3
Delivery Time	3.0
Transport Cost	3.0
Flexible larger orders	3.0
Punctuality	2.9
Small lots with quick delivery	2.8
Packaging	2.6
Easiness to export from Kosovo	2.5

Tabela 30: Konkurentna merila za uspeh izvoza

Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

Pre nego što se sprovedu intervencije za preduzeća u podsektoru, u cilju poboljšanja učinka preduzeća, trebalo bi uspostaviti jednostavne osnovne linije na nivou preduzeća kako bi mogli meriti i proceniti postignuta poboljšanja. Ovi osnovni sadržaji uključuju pregled produktivnosti rada, nivo efikasnosti troškova, strukturu troškova, procenat korišćenja proizvodnje, procese preduzeća za prilagođavanje složenim specifikacijama klijenata. Ostali pregledi odnose se na primenjene metode osiguranja kvaliteta i evidentiranu statističku analizu identifikovanih grešaka.

S obzirom na konkurentna merila koja su orijentisana na tržište, preduzeća će morati da definišu vrednost propozicija za izvoz u određene segmente klijenata. Ovaj proces je složen i zahteva spoljnu moderaciju i mentorstvo. Interno osoblje preduzeća, često samo vlasnik, ima tendenciju da se drži svog sopstvenog iskustva. Koristan instrument za upoznavanje

preduzeća je „Platno poslovnog modela“ u kombinaciji sa „Platnom vrednosti propozicija“²⁵. Instrument kreira sredstvo za sprovođenje mapiranja vrednosti u odnosu na profil klijenta i definisanje vrednosti propozicija za ključne klijente i u određenim tržišnim segmentima (Aneks 03).

Od preduzeća je zatraženo da daju preporuke za unapređenje ukupnog LV-a drvnog sektora i na taj način poboljšaju konkurentnost podsektora i uspeh u izvozu.

Oko 20% ispitanika navelo je različite aktivnosti vertikalne koordinacije koja sa nalazi više na LV-u koje bi poboljšale efikasnost LV-a i ukupni učinak industrije. 13% je navelo da bi jača poslovna udruženja mogla da ih podrže u koordinaciji njihovih napora.

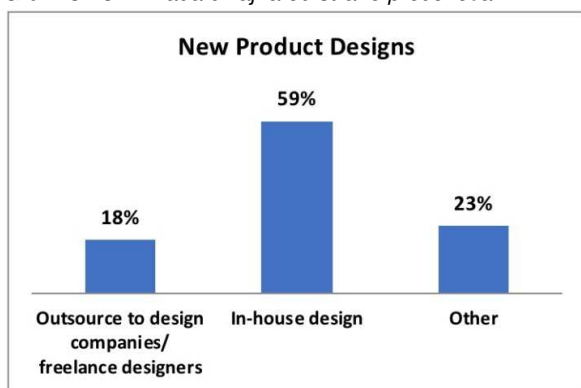
17% ispitanika verovalo je da je bolje regulatorno okruženje u smislu plaćanja i izvršenja ugovornih aranžmana između kupca i prodavca. Grantovi za razvoj takođe su identifikovani kao da imaju pozitivan uticaj na poboljšanje ukupnog lanca vrednosti (11%).

U zaključku, ove potencijalne intervencije razmatra se izvozna konkurentnost proizvođača i pokrivaju zakonodavnu stranu, prilagođavanje poslovnom modelu između dobavljača i proizvođača i bolje usluge na institucionalnom nivou.

3.6.7 Dizajn

59% (n = 10) preduzeća izrađuju svoj in-house dizajn sve dok nisu prilagođeni, kao što su okviri za prozore. Većina većih izvoznih preduzeća ima in-house dizajnere, koji su takođe potrebni za prevođenje dizajna u proizvodne narudžbe i za definisanje specifikacija za nabavku drvene sirovine i komponenti koje nisu od drveta i pomoćnog materijala. Videti grafikom 31 za više informacija.

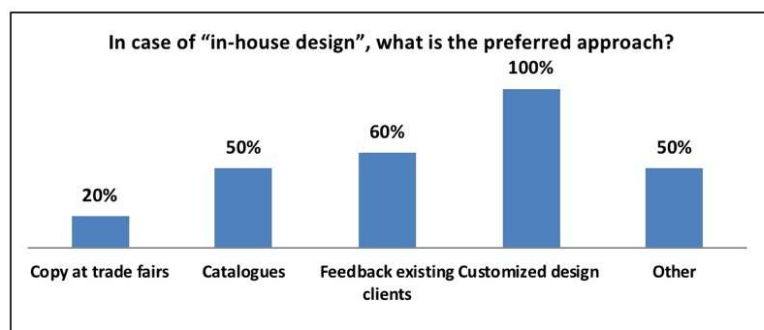
Grafikon 31: Izrada dizajna od strane preduzeća



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

Mnogi proizvodi od drvnog građevinskog materijala proizvedeni su u manje ili više standardizovanom formatu, što ostavlja ograničeni prostor za kreativno osmišljavanje. Ovo objašnjava visok procenat povratnih informacija od strane klijenata i prilagođenog dizajna (Grafikon 32).

Grafikon 32: Izrada dizajna od strane preduzeća



3.6.8 Glavne barijere koje otežavaju izvoz

Preduzeća su pružila input o unutrašnjim i spoljnim barijerama koje otežavaju njihov izvoz (Aneks 04 prikazuje sve navedene barijere). Većina spoljnih i unutrašnjih barijera navedena je u poglavlju 5.3 - aktivnosti poboljšanja.

Pet najkritičnijih spoljnih barijera u pogledu preduzeća za proizvodnju građevinskog materijala su (1 = ne postoji barijera, 5 = velika barijera):

- Teškoće osoblja da putuje u zemlje EU (4.29)
- Nedostatak rada sa specifičnim veštinama u okviru sektora (4.12)
- Percepcija proizvoda sa oznakom „proizvedeno na Kosovu“ (2.95)
- Zahtevi standarda certifikacije/kvaliteta (2.89)
- Teškoće u pogledu dobijanja sredstava za izvoz (2.59)

Pet najkritičnijih unutrašnjih barijera su:

- Nedostatak osoblja sa znanjem i iskustvom u izvozu (3.24)
- Teškoće u pronalaženju klijenata i distributera u inostranstvu (3.24)
- Nedostatak moderne tehnologije (3.76)
- Veštine zaposlenih radnika (3.18)
- Nedostatak finansija za inovacije (3.00)

3.6.9 Inovacije

Sva preduzeća su navela da se bave inovativnim praksama. Najinovativnije prakse koje su navela preduzeća povezane su sa: inovativnim proizvodima (35%), novim proizvodima (24%), karakteristikama proizvoda (18%).

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

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

Zapaženo je da sva intervjuisana preduzeća pominju samo inovacije proizvoda.

U stvarnosti, inovacije procesa nalaze su među najnižim rizicima i često su važni pokretači povećanja profita. Inovacije procesa u preduzećima za proizvodnju drvnih građevinskih materijala na Kosovu trebalo bi da budu podržane od strane iskusnih stručnjaka MSP-a za upravljanje procesa u oblasti proizvodnje drveta. Tipične oblasti zabrinutosti u preduzeću za proizvodnju drvnog materijala na Kosovu su procesi snabdevanja i promene u isporuci, metode koje se koriste za računovodstvo i uvođenje procesa upravljanja troškovima i obračunavanja troškova, promene opreme, instrumenti ili softver i proces upravljanja kvalitetom.

Proces inovacija u oblasti poslovnog modela ima za cilj poboljšanje konkurentskih prednosti, bolje veze u LV-u i donošenje odluke o troškovima.

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

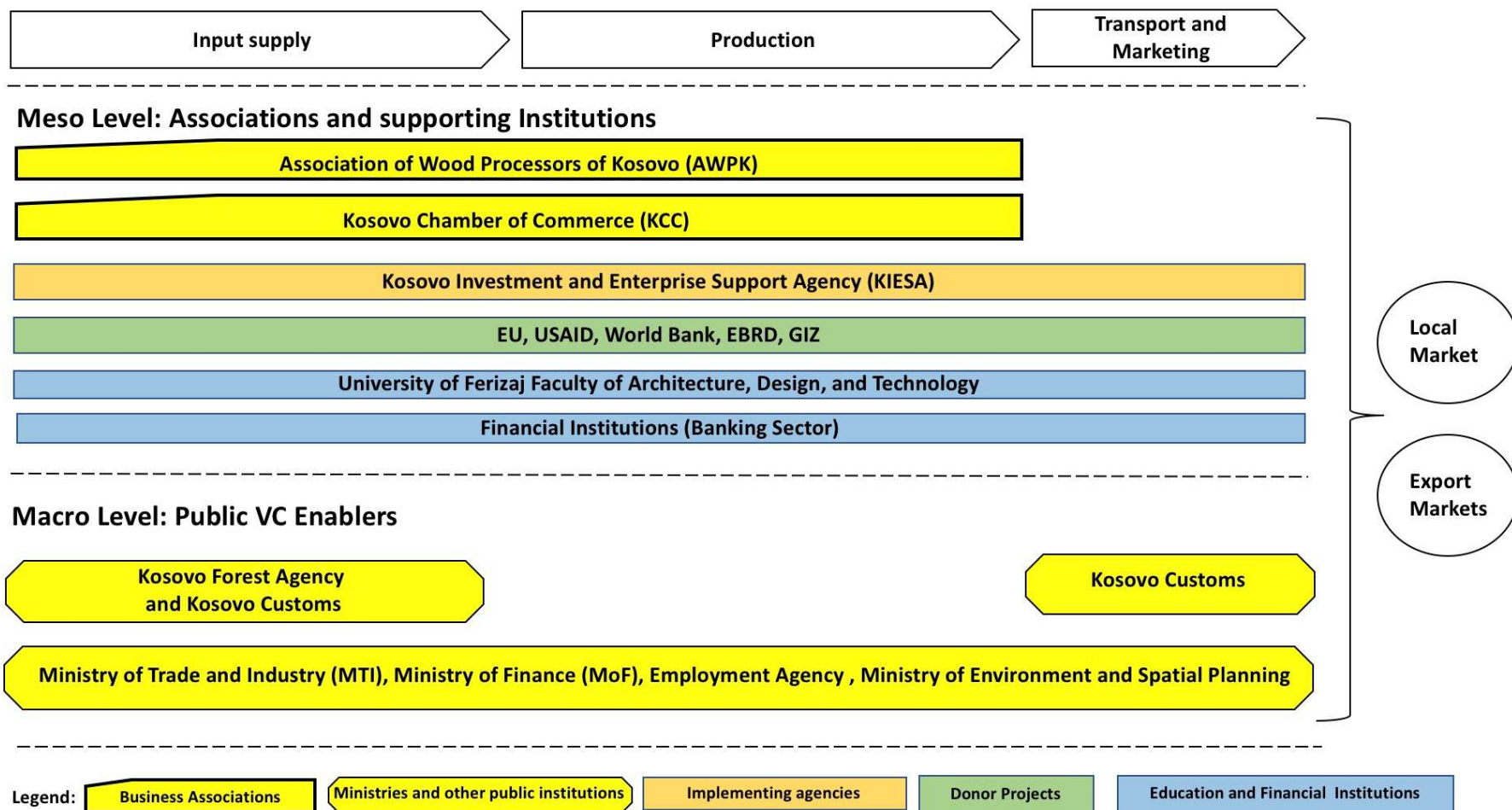
Slika 34 prikazuje ukupnu strukturu političkog okvira makro i srednjeg i makro nivoa aktera koji su direktno ili indirektno uključeni u pružanje usluga podrške i uspostavljanje boljeg okruženja za LV drvnog građevinskog materijala.

Izgleda da je ukupna mapa dobro integrisana sa prezentacijom pokretača LV-a (makro i srednji) i podržavaoca LV-a (makro i srednji nivo i usluge). Neki glavni izazovi su opisani u daljem tekstu.

Neki od izazova su:

- Stvaranje ekonomski održivih pružaoca usluga URP-a na funkcionalnom tržištu URP-a. Zbog toga što je samo mali broj preduzeća (ukupna industrija i sektor drvne industrije) spremno za plaćanje URP-a, i stoga su nacionalni pružaoci usluga URP-a, tržište URP-a slabo razvijeni
- Zbog ograničenog finansiranja, UPDK nije u mogućnosti da pruži veću podršku svojim članovima. Osim toga, interesi manjih preduzeća su, prilično često, nedovoljno zastupljeni.
- Budžetska ograničenja ograničavaju kapacitet KIESA-e kako bi efikasno i sveobuhvatno primenila specifične programe podrške sektoru koji su specifično dizajnirani za podsektor drvnog građevinskog materijala (npr. informacije o sertifikatu, informacije o tržištu).
- Donatorske intervencije za drvenu industriju (uključujući građevinski materijal) nedovoljno razmatraju poboljšanje ukupnog LV-a u okviru holističkih aspekata, umesto toga imaju za cilj specifične intervencije za pojedinačne aktere. Pored toga, koordinacija donatora i efektivna odgovornost Vlade Kosova u vezi sa koordinisanjem donatorskih inputa predstavlja problem sa mogućnošću poboljšanja.
- Obezbeđivanjem grantu uglavnom većim preduzećima, donatorska zajednica u određenoj meri narušava tržište i minimizira šanse manjim preduzećima za dobijanje grantu.
- Iako postoje relevantne obrazovne institucije, one u velikoj meri ne pružaju programe koji osposobljavaju učenike veštinama koje odgovaraju potrebama tržišta.
- Pored izdavanja kredita, finansijske institucije ne obezbeđuju investicione fondove, rizični kapital itd.
- Agencija za šume Kosova nema nikakvu odgovornost nad nacionalnim šumama koje potencijalno mogu biti izvori industrijskih debela za podsektor drvnog građevinskog materijala. Šume na Kosovu obično se karakterišu upravljačkim, ilegalnom sečom i drugim neformalnim praksama. Pored toga, agencija i dalje ne izdaje sertifikat FSC-a za upravljanje šumama.
- Uprkos potpuno unapređenom pravnom okviru, ne postoje efikasni mehanizmi koji će osigurati sistematsko sprovođenje i doslednu inspekciju.
- Sprovođenje zakonodavstva o usklađenosti životne sredine na nivou snabdevanja i proizvodnje, kao što su nezakonito sečenje na Kosovu, ugradnja i održavanje vazdušnih filtera koji se koriste za zadržavanje fine prašine u procesima proizvodnje, kontrola zagađenja vazduha u grejačima i sagorevanju drveta itd.

Slika 33: Podmapa makro i srednjeg i makro nivoa aktera LV-a



Izvor: Sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljenim podacima o preduzećima

3.7.1 Poslovno okruženje drvnog sektora

Prema najnovijem Doing Business izveštaju, koji se takođe primenjuje na ciljani podsektor, Kosovo je među prvih deset zemalja širom sveta sa najznačajnijim poboljšanjem u pogledu reformi poslovanja. Trenutno Kosovo se nalazi na 40. mestu od 190 ekonomija po lakoći poslovanja, 20 mesta više u odnosu na prethodnu godinu.²⁶ Među različitim regulatornim aspektima, najbolje se bavi pokretanjem preduzeća i dobijanjem kredita, dok se bori sa pokazateljima kao što su prekogranična trgovina i zaštita manjinskih investitora.

Treba napomenuti da ako se ove regulatorne reforme ne primenjuju adekvatno i dosledno, može se ostvariti samo vrlo ograničen uticaj na povećanje produktivnosti na nivou preduzeća i putem preduzeća i stranih direktnih investicija.

Nedavno je uveden novi fiskalni paket (2.0). Sadrži 22 mere koje nameravaju da promovišu investicije na Kosovu dodeljivanjem podsticaja (npr. bez poreza na uvoz sirovina) za proizvođače i sektore koji pokazuju potencijal rasta²⁷. Doing Business izveštaj meri uglavnom regulatorni okvir i institucionalnu strukturu koju nije neophodno pretvoriti u povoljne uslove poslovanja.

3.7.2 Makro i srednji nivo aktera i institucije

3.7.2.1 Obrazovanje:

(35) Univerzitet i druge institucije za stručnu obuku

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

(36) Fakultet za arhitekturu, dizajn i tehnologiju

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

U podsektoru drvnog građevinskog materijala, ograničena je saradnja između obrazovnih institucija i postojećih firmi. Ovo, s druge strane, dovodi do značajnih neusklađenosti veština koje negativno utiču na zapošljavanje tražilaca posla, s jedne strane, i s druge strane ograničava pristup preduzeća kvalifikovanoj radnoj snazi. Prema podacima Ministarstva obrazovanja, preduzeća često oklevaju ka većoj povezanosti između škola (uglavnom javnog sektora) i industrije (samo privatni sektor). Regionalni saveti u zemlji su osmišljeni da poboljšaju interese privatnih industrijskih sektora i sadržaj SOO-a u sektoru javnog obrazovanja. Preduzeća se žale na kvalitet specifičnih tehničkih znanja diplomiranih studenata. Pored potrebnih specijalizovanih tehničkih veština, preduzeća su komentarisala nedostatak komunikacije i mekih veština. Drugi komentar se odnosio na nedostatak međunarodno priznatog sertifikata kurseva SOO-a u sektoru drvnog i građevinskog materijala.

²⁶Svetska banka 2018. Doing Business izveštaj

²⁷Ministarstvo finansija 2018. Fiskalni paket 2.0

3.7.2.2 Poslovne organizacije

(37) Udruženje prerađivača drveta na Kosovu (UPDK)

Uloga UPDK-a je povezivanje svih preduzeća u drvenoj industriji, zagovaranje njihovog interesa, obezbeđivanje pristupa informacijama u vezi sa tržištima i stručnošću sektora, i pomaže im da se prošire na lokalnom i međunarodnom tržištu. UPDK ne usmerava svoje inpute posebno na industriju drvnog građevinskog materijala jer je njen izvoz mali (2016: 1.307 miliona evra), u poređenju sa izvozom iz industrije nameštaja (2016: 4.193). Većina aktivnosti UPDK-a su u potpunosti donatorske i zavise od spoljnog finansiranja. Jedan od glavnih ciljeva UPDK-a je da služi kao čvor između donatorske zajednice i preduzeća za preradu drveta.

Sadašnje glavne članske usluge su:

- Zagovaranje: Zastupanje interesa sektora drvne industrije (uključujući nameštaj i građevinski materijal) u nacionalnoj vladi i donatorskoj zajednici. Zagovaranje takođe podržava manje proizvođače koji nisu članovi. UPDK je takođe povezan sa Evropskom Federacijom proizvođača nameštaja (UEA) u Briselu, ali ne kao formalni član, jer su članarine UEA-A visoke u poređenju sa godišnjim budžetom UPDK -a od oko 20.000 € (u proseku 200 evra godišnje naknada po članu). Povezivanje sa UEA-om je važno za poboljšanje reputacije zemlje kao proizvođača na nacionalnom i međunarodnom nivou, kako bi postala deo međunarodne poslovne mreže i kako bi dobijala informacije iz prve ruke o sertifikaciji i trendovima poslovanja. Komisija EU doprinosi plaćanju članarine samo za članove udruženja u zemljama članicama EU, što isključuje Kosovo.
- Konsultovanje i obuka: UPDK organizuje konsultacije i obuku za preduzeća članove. Ove intervencije uglavnom finansira donatorska zajednica zbog visokih troškova međunarodnih stručnjaka za tehnologiju. UPDK često finansira i drži opštiju obuku i informativne sesije. Analize potreba za obukom sprovode donatori pre nego što pruže usluge putem UPDK-a kao posrednika za sprovođenje. Preduzeća često ne poznaju njihove stvarne potrebe.
- Promocija izvoza i nacionalnog tržišta: Preko promotivnih kampanja, kao što je godišnji nacionalni sajam drvne industrije, UPDK spaja 65 preduzeća koja prezentuju svoje proizvode. Promovisanjem izvoza (učešće na sajmovima i razmena informacija), Švajcarska, Luksemburg i Nemačka postale su najveća tržišta za sektor).
- Sektorske informacije: Članice dobijaju informacije o sektorskim događajima, vestima itd..

(38) Privredna komora Kosova

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

PKK se bavi sledećim uslugama:

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

3.7.2.3 Agencije za sprovođenje

(39) KIESA

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

KIESA pruža sledeća dva podsticajna programa:

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

3.7.2.4 Pružaoci poslovnih usluga i URP

(40) Opšti poslovni konsultanti

Tokom proteklih nekoliko godina, uz novu dinamiku tržišta, povećana je potražnja za kosovskim poslovnim konsultantima. Međutim, u poređenju sa značajnijim ekonomijama u regionu, još uvek postoji dovoljno prostora za poboljšanje i rast. Paralelno sa konsultantskim kompanijama, veliki broj nezavisnih konsultanata se takmiči na tržištu. Poverenje klijenta u konsultantsku industriju je prilično visoko, a samo 1% preduzeća ne veruje konsultantima kao eksternom izvoru podrške.²⁸

(41) Specijalizovani konsultanti za drveni građevinski materijal

Većina specijalističkih konsultanata dolazi iz zemalja EU. Oni uključuju specijalne konsultacije u drvenoj industriji, kao što su tehnički procesi, troškovi, dizajn i marketing. Zbog visokih troškova za međunarodne konsultacije, samo nekoliko većih kosovskih preduzeća su u poziciji angažovanja međunarodnih konsultanata. Većinu specijalizovanih konsultantskih usluga sponzorišu donatorske inicijative.

(42) Usluge dizajna proizvoda

Ne postoje preduzeća koja se fokusiraju na dizajn proizvoda za proizvode od drvnog građevinskog materijala, osim ograničenih dizajnerskih usluga koje nude arhitekti.

(43) Usluge tržišnih informacija

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

Na Kosovu nije dostupan specijalizovani pregled i pregled izvoznog tržišta drvnih građevinskih materijala i usluge analize, analiza konkurencije i merila.

²⁸ Savet poslovnih konsultanata (2017). Kosovsko tržište konsaltinga.

3.7.2.5 Projekti donatora

Donatorska zajednica je prisutna na Kosovu i pruža finansijsku i tehničku pomoć. Mnogi donatorski programi nude preklapajuće intervencije i podršku istim preduzećima u sektoru. Iako je koordinacija donatora uvek bila problem, nedavno je razvijen sistem prema kome se sastaju redovno i dele svoje planove. Prema povratnim informacijama Ministarstva trgovine i industrije, koordinacija između donatora i Vlade, ali i unutar donatora još uvek nije na željenom standardu.

Neke od institucija/projekata koji na ovaj ili onaj način mogu ili trenutno podržavaju razvoj industrije za preradu drveta su obuhvaćeni u ovom odeljku. Neka od korisnih preduzeća koja proizvode i nameštaj i drveni građevinski materijal, prijavila su „veliki broj“ ponuda za obuku i druge slične aktivnosti za poboljšanje.

Za razliku od industrije nameštaja, industrija drvnog građevinskog materijala prvenstveno ne dobija mnogo pažnje od donatorskih programa. Međutim, s obzirom na činjenicu da mnoga preduzeća koja se bave preradom drveta proizvode i materijal za nameštaj i građevinu, mnogi opšti poslovni inputi imaju pozitivne efekte i na podsektor građevinskog materijala.

Izbegavanje avansa u preduzećima obezbeđivanjem jeftinih ili subvencija bez troškova od strane donatora za operatere LV-a je kritično i mora se dobro razmotriti kako bi se izbegle „finansijske zamke“ u preduzećima nakon prestanka donatorskih aktivnosti.

(44) Evropska komisija, EuropeAid

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

Projekti su sledeći:

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

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

Banka pruža sledeću pomoć u vezi sa drvnim građevinskim materijalom:

Podršku kosovskim poslovnim konsultantima za proširenje nacionalne konsultantske ekspertize; sprovođenje kurseva obuke o osnovnim veštinama, resursima i tehnikama za

efektivne i uticajne konsultantske usluge; fasilitovanje veze između preduzeća i konsultanata za pružanje usluga u sistemima upravljanja kvalitetom, marketing strategije i nove upravljačke strukture.

(46) (Empower) Osnajivanje privatnog sektora (USAID)

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

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

(47) Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)

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

(48) Svetska banka (SB)

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

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

3.7.3 Politički okvir i makro akteri

Tokom proteklih nekoliko godina poboljšan je pravni okvir za razvoj privatnog sektora i zaštitu životne sredine. Uglavnom je u skladu sa najboljim praksama i standardima EU.

Uprkos tome što imaju relativno napredan pravni okvir, kosovske institucije se bore sa razvojem neophodnih mehanizama koji osiguravaju primenu pravnog okvira bez diskriminacije i treba da osiguraju usklađenost.

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

Tabela 34: Pravila i propisi

Telo	Relevantno primarno zakonodavstvo	Opis
<u>Ministarstvo trgovine i industrije</u> Glavna uloga ministarstva je stvaranje povoljnih uslova za razvoj privatnog sektora, sa posebnim fokusom na MSP.	Zakoni o: - Poslovnim organizacijama - Akreditaciji - Standardizaciji - Industrijskom dizajnu	- Dizajn - Trgovačka marka - Patenti - Strateške investicije - Strane investicije - Ekonomске zone
<u>Poreska uprava (Ministarstvo finansija)</u> Odgovorna je za fiskalne politike poreza. Kosovski fiskalni sistem zasniva se na najboljoj praksi i politikama EU. Ovo se odnosi i na poreske i carinske politike, uključujući i direktne i indirekne poreze.	Zakoni o: - Porezu na dodatu vrednost - Porezu na dobit preduzeća - Porezu na lični dohodak	Poreska uprava i procedure
<u>Carina Kosova (Ministarstvo finansija)</u> Carina Kosova je glavno telo koje	- Zakon o spoljnoj trgovini - Zakon o carini i akcizama	Zakoni određuju opšta pravila za ostvarivanje

osigurava primenu pravičnih i jedinstvenih carinskih propisa i drugih odredbi primenjivih na robu, koja podleže carinskom nadzoru. Pored carinskih dažbina, Carina Kosova takođe prikuplja PDV i akcizu. Carina Kosova funkcioniše u skladu sa standardima EU..		spoljne trgovine
<u>Agencija za zapošljavanje</u> Ova agencija je pružalac javnih usluga na tržištu rada koja ima za cilj upravljanje tržištem rada, podržavanje stvaranja novih radnih mesta i politika stručnog osposobljavanja.	• Zakon o radu	Ovaj zakon uređuje prava i obaveze koje proizlaze iz radnog odnosa.
<u>Kosovska agencija za zaštitu životne sredine (Ministarstvo životne sredine i prostornog planiranja)</u> je glavni institucionalni organ odgovoran za pitanja vezana za životnu sredinu.	• Zakon o zaštiti životne sredine	Ovaj zakon promoviše uspostavljanje zdravog okruženja Kosova kroz postepeno sprovođenje ekoloških standarda EU.
<u>Agencija za šume Kosova</u> Ova agencija posluje u okviru Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i ruralnog razvoja (MPŠRR) i odgovorna je za pitanja vezana za šumarstvo na Kosovu. Uprkos činjenici da je značajan deo nacionalne teritorije prekriven šumama, njihova upotreba u industriji građevinskog materijala je ograničena. Najbolje šumske jedinice koje su prinosne i višeg kvaliteta su zvanična područja nacionalnih parkova. Šume na Kosovu se suočavaju sa nepravilnim upravljanjem i ilegalnom sečom.	• Zakon o šumama	Osnovna svrha ovog zakona je zaštita i promocija šuma na Kosovu, uz istovremeno omogućavanje koordinisanog i regulisanog održivog razvoja resursa u okviru tih šuma.

Izvor: sopstvena kompilacija zasnovana na prikupljanju podataka

3.7.4 Finansijske institucije i pristup finansijama

(50) Finansijske institucije

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

(51) Pristup finansijama

U 2018. godini, EBRD planira da sprovede kreditnu olakšicu za bolji pristup finansijama. Olakšica uključuje grand šemu za sektor prerade drveta, razvoj i pružanje usluga za razvoj poslovanja (URP), program podrške za slobodno kretanje roba i aktivnosti podrške ka mogućnostima jedinstvenog tržišta.

Pristup finansiranju značajno se poboljšao tokom proteklih godina. Čini se da to nije ozbiljna barijera, posebno za srednje i velike firme. Uvođenje sistema privatnih izvršitelja²⁹ i Kreditnog granijskog fonda Kosova (KGFK) pokriva do 50% potencijalnog rizika za kredite izdate MSP-ovima. Oba su imala značajnu ulogu u smanjenju kamatnih stopa. Finansijski sektor je sada likvidan, a investicioni krediti znatno su porasli kao rezultat niskih kamatnih stopa. Udeo komercijalnih kredita (63%) je viši u odnosu na uporedive zemlje.

²⁹Kosovska komora sudskih izvršitelja, sistemi za sprovođenje sporazuma i odluka

Manja preduzećaimaju ograničen pristup formalnim kreditima. Jedan od razloga je njihova poteškoća u ispunjavanju zahteva za kolateralom i vođenju formalnih finansijskih izveštaja. Pronalaženje kolaterala je još teže za firme koje su u vlasništvu žena. Zbog kulturnih normi, nasleđena imovina često se registruje na ime muškaraca. Preduzeća se često žale na nedostatak pristupa investicionim fondovima ili rizičnom kapitalu.

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

4.1 Strateške opcije poboljšanja LV-a i obrazloženje intervencija

4.1.1 Stubovi razvoja LV-a za izvoz drvnog građevinskog materijala

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

Vizija podsektora i formulacija strategije kao mape puta za poboljšanje LV-a podsektora treba da odražavaju perspektivu i očekivanje svih ključnih operatera u LV-u koji su uključeni u LV drvnog građevinskog materijala. Na kraju krajeva, operateri u LV-u treba da investiraju u razvoj LV-a sada kada je uspostavljeno široko prihvatanje koncepta holističkog napora za poboljšanje LV-a i odražava interese svih operatera koji su uključeni u LV građevinskog materijala na Kosovu. Važno je napomenuti da zbog različitih odgovornosti i zadataka javni i privatni akteri često imaju različite prioritete. Pored ključnog LV-a, samo neka od većih preduzeća imaju pisani poslovni plan koji je podržan strateškim pravcima. Oko 70% intervjuisanih preduzeća koja su uključena u LV drvnog građevinskog materijala nemaju viziju preduzeća kao deo pisanog planskog dokumenta.

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

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

Tri stuba, ekonomski rast kao rezultat povećane konkurentnosti izvoza preduzeća, bolja i veća zaposlenost i zaštita životne sredine međusobno se dopunjuju na idealan način. Ekonomski rast podsektora mora biti ekološki održiv i socijalno inkluzivan.

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

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

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

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

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

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

Ekonomski rast:

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

Članstvo u EU i pozicioniranje na tržištu EU:

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

Izvozna konkurentnost i definisanje konkurentne prednosti na izvoznim tržištima:

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

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

Skoro sva vodeća izvozna preduzeća za preradu drveta proizvode i izvoze drveni nameštaj i drveni građevinski materijal. Većina njih uglavnom se fokusira na nameštaj. Mnoge predložene intervencije se odnose na oba podsektora.

Za proizvodna preduzeća je strateška prednost kombinacija oba proizvoda, što pomaže preduzećima da poboljšaju svoju prosečnu potrošnju na nivou proizvodnje kroz smanjenje sezonskih efekata. Pet najvećih proizvođača čini oko 59% ukupnog izvoza građevinskog materijala. Od ovih pet preduzeća samo dva proizvođača isključivo proizvode građevinski materijal, a tri su kombinovani proizvođači građevinskog materijala i nameštaja.

4.2 Razvojni potencijal LV-a drvnog građevinskog materijala - Fokus na izvoz

4.2.1 Ključna zapažanja

Od 2007. godine, podsektorski izvoz je pokazao pozitivne rezultate, iako sa ostvarenim niskim ukupnim prometom i zastojima u 2012. i 2015. godini.

Preduzetnici i operateri duž LV-a pokazuju poverenje i skoro sva intervjuisana preduzeća prijavila su „rast izvoza“ kao svoju primarnu viziju.

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

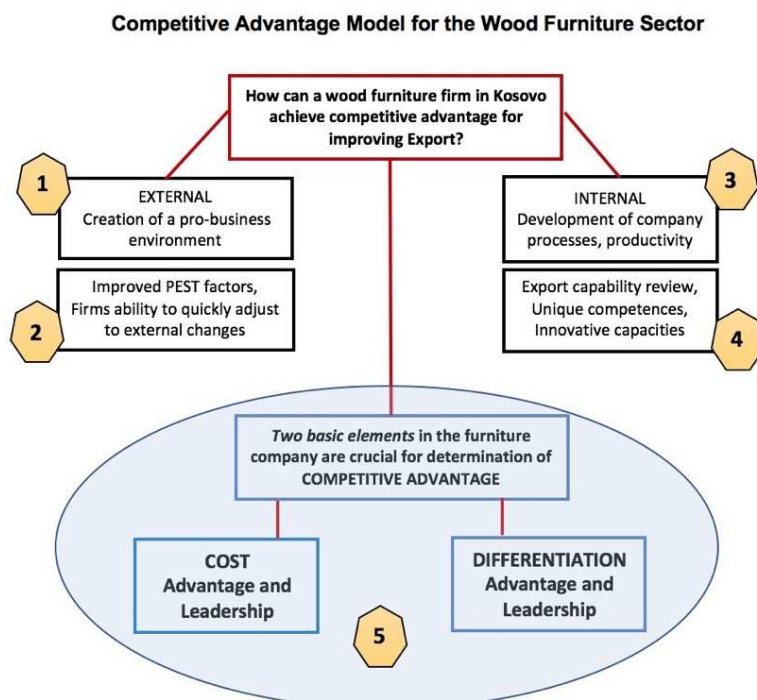
Nakon ukupne pozitivne evaluacije potencijala izvoza i razvoja poslovanja podsektora, dole navedeni standardi su važni preduslovi za pozitivan razvoj preduzeća i izvoza:

- Preduzeća građevinskog materijala moraju biti ekonomski zdrava i sposobna da ulažu u razvoj izvoza.
- Kosovski proizvođači mogu razviti nove proizvode građevinskog materijala i prilagoditi se tržišnim dešavanjima.
- Strategije investiranja i inovacije preduzeća se bave merama za poboljšanu internacionalizaciju, konkurentnost izvoza, bolji i ekonomski osetljiv poslovni učinak.
- Preduzeća funkcionišu profitabilno sa dobro uravnoteženim stepenom iskorišćenosti u proizvodnji.
- Preduzeća su u mogućnosti da se brzo prilagođavaju novim tržišnim trendovima i zahtevima proizvoda, uz podršku dovoljnih investicija u nove tehnologije, istraživanja i razvoja, dizajna i marketinga, sistema kvaliteta.
- Kosovski proizvođači postaju efikasniji, produktivniji i konkurentniji u svom poslovanju i prilagođeni izazovima regionalne i međunarodne konkurencije na tržištu drvnog građevinskog materijala.
- Vlasnici kosovskih preduzeća prilagođavaju preduzetnički način razmišljanja uz otvorenost u pogledu deljenja odgovornosti sa eksternim specijalizovanim rukovodiocima i zanemarujući odluke o zaposlenju članova porodice, osim ako nisu u skladu sa najboljom praksom i ne pružaju potrebno profesionalno iskustvo ili znanje.
- Vlasnici kosovskih preduzeća plaćaju konkurentne plate kako bi pronašli najbolje prilagođene ljudske resurse, na nivou rada i upravljanja.
- Pejzaž usluga je poboljšan, a URP tržište nudi usluge koje su vođene potražnjom, a ne ponudom.
- Održivo i pogodno poslovno okruženje sprovodi i podržava vlada. Nepoštene poslovne prakse i korupcija strogo su kontrolisani na svim relevantnim nivoima.
- Koordinacija i integracija lanca vrednosti je poboljšana i podržava bolju ukupnu efikasnost i efektivnost LV-a za veći (kvantitativni) i bolji (kvalitativni) izvoz. Veze između kompanija i aktera LV-a imaju za cilj bolju kupovnu moć i ojačani su dodatni zajednički izvozni naponi.

4.2.2 Preduslovi za konkurentniji lanac vrednosti

Prema *modelu konkurentne prednosti* (Slika 35) za podsektor drvnog građevinskog materijala, naponi LV operatora se fokusiraju na postizanje i održavanje *troškova i diferencijalnog liderstva* na izvoznim tržištima. To podrazumeva nadogradnju i eksterna poboljšanja u pogledu usluga i poslovnog okruženja.

Slika 35: Nadogradnja modela za poboljšanu konkurentnost izvoza



Izvor: Kompilacija iz modela konkurencije Majkla Portera

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

- 1 **EKSTERNO pogodno pro-poslovno okruženje:** stvaranje uslova za LV drvnog građevinskog materijala za veći i bolji izvoz.
- 2 **PEST: Optimizacija faktora koji podržavaju „bolje poslovanje“ na 4 nivoa na političkom, ekonomskom, socijalnom i tehnološkom nivou.**

Politički: Grantovi, zakonodavstvo, regulacija i deregulacija, oporezivanje, fiskalni podsticaji.
Ekonomski: Kamatne stope, troškovi rada, bolja povezanost sa uticajem internacionalizacije, motivisanje distribucije bogatstva i dodate vrednosti duž LV-a podsektora.
Socijalni faktori: Obrazovanje i SOO, socijalne i kulturne promene sve dok je to potrebno za bolju internacionalizaciju, mobilnost, socijalne probleme kao što su pitanja zaštite životne sredine.
Tehnološki faktori: Podrška liR-u i rastuća kultura za inovacije u zemlji, širenje komunikacionih tehnologija.
- 3 **INTERNA revizija i nadogradnja preduzeća:** primena sistema za upravljanje kvalitetom sistema izvoza (EQMS)³⁰, odgovarajući sistemi troškova i poboljšanje spremnosti za izvoz.
- 4 **Jedinstvene kompetencije i inovativni kapaciteti:** Sprovedenje pregleda izvoznih mogućnosti (ECR)³¹, izbegavanje imidža „ja takođe“ na izvoznim tržištima, ulaganje u liR i upravljanje kvalitetom, odgovarajuća struktura IK-a duž LV-a, ISO 9001.
- 5 **TROŠKOVNA prednost i prednost DIFERENCIJACIJE:** podržava nadogradnju ukupnog LV-a ciljanjem na najbolje usluge i konkurentne proizvode, sa fokusom na kupovinu i nabavku proizvodnih i optimizovanih proizvodnih procesa sa odgovarajućim troškovnim vrednostima.

³⁰ ISO 9001 sertifikacija i primena tipičnih izvoznih internih procesa preduzeća

³¹ Izveštaj o sposobnosti izvoza, sopstveni koncept W.Wiegel

5. OD OGRANIČENJA DO INTERVENCIJE

5.1 Oblasti intervencije duž LV-a

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

Oblasti intervencije su:

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

5.2 Ograničenja i mogućnosti

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

Prilikom planiranja i sprovođenja projekata za unapređenje i promociju LV-a, strategije sprovođenja će verovatno biti ponovo preispitane i prilagođene različitim scenarijima podsektora. Konačna prioritizacija ograničenja, mogućnosti i intervencija zavisi od predloženog vremenskog perioda sprovođenja i vremena dostupnog za intervencije na nivou aktivnosti, ishoda ili rezultata (u okviru kratkoročnih (1 godina), srednjoročnih (2 do 3 godine) i dugoročnih ishoda (5 godina ili više) Takođe videti Sliku 39, logički model poboljšanja LV-a.

5.3 Aktivnosti unapređenja LV-a

U sledećoj tabeli (Tabela 36) ograničenja, mogućnosti i preporučene aktivnosti nisu date po važnosti ili prioritetu. Prioriteti će biti dogovoreni sa vodećim akterima i zainteresovanim stranama LV-a tokom faze uspostavljanja i planiranja projekta za unapređenje LV-a. Neka ograničenja i aktivnosti se preklapaju, identifikujući ograničenja u različitim oblastima intervencije koja se fokusiraju na različite perspektive sistema LV-a.

Metodologija LV-a nije statičan već visoko dinamični instrument. Dodatna ograničenja, mogućnosti i intervencije mogu se pojaviti tokom faze unapređenja LV-a. Preporuke iz ovog odeljka ne mogu pokriti sva moguća i potencijalna poboljšanja ili zahteve za unapređenjem.

Tabela 36: Ograničenja, mogućnosti i preporučene aktivnosti

Oblast intervencije 01 Pristup tržištu, marketing i distribucija			
Uključene funkcije	Ograničenja	Mogućnosti	Preporučene aktivnosti
• Proizvodnja • Prodaja	Nedovoljni i nepouzdana podaci o tržištu. Podaci tržišta i segmenti klijenta nisu dovoljno poznati u različitim ciljnim zemljama EU, što rezultira nejasnim marketinškim, proizvodnim i strategijama usmerenim ka klijentima.	Iskoristiti tržišne mogućnosti zasnovane na trenutnoj konkurentskoj prednosti. Pristupom na više tržišta izbegava se zavisnost od ograničenog broja klijenata i pomaže u balansiranju sezonskih fluktuacija, pored ostalih strateških prednosti.	• Podržati izvozna preduzeća (obuka) kako bi poboljšala sopstvene kapacitete za istraživanje tržišta i uključila ih u marketinške strategije i poboljšala segmentne konkurentske prednosti. • Jačati kapacitete postojećih pružaoca usluga i UPDK-a za sprovođenje sistematske analize tržišta. • Izraditi kvartalni <i>tržišni bilten za izvoznike</i> koji pokriva različita ciljna tržišta / grupe proizvoda (npr. od strane UPDK-a).
• Proizvodnja • Prodaja • Transport • Snabdevanje	Međunarodni komercijalni standardi između poslovnih partnera, kao što su međunarodni komercijalni uslovi, se često ne koriste. Mnogi ugovorni odnosi između dobavljača, proizvođača i prevoznika, nisu zasnovani na pisanim ugovorima ili komercijalnim pravilima. Ovo uključuje jasnu definiciju rizika i odgovornosti, transport, plaćanje i isporuku robe. Preduzeća se žale na probleme sa naplatom dospelih plaćanja, a nepovoljni uslovi plaćanja između dobavljača i proizvođača odražavaju određeni stepen nepoverenja.	Postati ozbiljan i „internacionalizovan“ poslovni partner na izvoznim tržištima. Međunarodno poslovanje zahteva primenu najsavremenijih poslovnih pravila i standarda. Međunarodni komercijalni uslovi smanjuju rizike, poboljšavaju poslovne prakse i postupke plaćanja, takođe na nacionalnom nivou u poslovima između aktera LV-a. Primenom Incoterms-a 2010 (unapred definisani komercijalni uslovi za komercijalne transakcije i nabavke) postavljaju se pravila i smernice za sve uvoznike i izvoznike duž LV građevinskog materijala.	• Obezbediti obuku o najboljim praksama trgovinskih i ugovornih standarda. • Usredsrediti se na primenu Incoterms-a 2010 kao standarda trgovine, između trgovinskih partnera unutar LV-a (npr. dobavljača / proizvođača) i za poslove između dobavljača i proizvođača (kupovina i prodaja) i međunarodnih komercijalnih partnera. • Podržati uvođenje poslovne kulture u okviru aktera LV-a, kao što su troškovi neizmirenih obaveza, poboljšani proces donošenja odluka u vezi sa standardima kvaliteta, obeštećenja, upravljanja žalbama itd.
• Proizvodnja • Prodaja • Transport	Segmentacija i pozicioniranje na različitim tržištima najčešće nije proaktivna, već reaktivna i vođena	Ojačan proizvod i tržišno pozicioniranje paralelno sa troškovnim i konkurentskim liderskim prednostima utiče na povećanje	• Primeniti instrument <i>Model poslovnog plana</i> u kombinaciji sa <i>vrednostima propozicije</i> u individualnim izvoznim preduzećima (Aneks 03) za definisanje poslovnih modela preduzeća i vrednosti

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

	ne znaju zbog čega loše posluju i zbog čega ne dobijaju ugovore. Kosovska preduzeća za proizvodnju građevinskog materijala nemaju potrebno stručno osoblje za bilo kakvu in-house pripremu i servisiranje veb usluga ili uvođenja novog medijskog marketinga.	postizanje modernog imidža „Proizvedeno na Kosovu“. Kreativna, inovativna komunikacija sa klijentima pored konzervativnih tržišnih pristupa pomaže u usmeravanju oba toka prihoda, B2B i B2C. Mladi ljudi na Kosovu odrastaju u doba digitalizacije i predstavljaju imovinu za kompanije. Prodaja i servisiranje (instaliranje) proizvoda su u trendu. Obuka o <i>uslužnom marketingu</i> kao dodatni nastavni program u SOO sistemu će dodati vrednost portofoliu proizvoda i usluga proizvođača.	privremeno skladištenje i saloni. • Poboljšati veb prezentaciju na interaktivnim veb stranicama. • Pokrenuti novu komunikaciju i prisustvo u društvenim medijima u marketinške svrhe. • Uvesti nove medijske i komunikacione kurseve obuke u strukturu SOO-a za industrijsku primenu. • Pomoći preduzećima da identifikuju specijalizovana tržišta (slično predstavnicima) u zemljama izvoza koja mogu pomoći u probijanju na tržištu i sticanju podugovaračkih usluga i imenovanje osoblja (npr. uvođenje tržišnih niša).
	Veliki deo ukupne izvozne prodaje Kosovske industrije građevinskog materijala vrši se samo u dve zemlje (Nemačka i Švajcarska). Potencijal proširenja izvoza i istraživanja tržišnih mogućnosti u EU nisu ni adekvatno analizirani ni rigorozno razvijeni. Obe metodologije, pregled tržišta i analiza tržišta preduzeća uglavnom ne sprovode. Ogromni tržišni potencijali nisu otkriveni.	Proširenje na druga Evropska tržišta povećava izvoznu prodaju. Iako su manjeg opsega u poređenju sa međunarodnim standardima, proizvođači građevinskog materijala imaju potencijal za izvoz na druga evropska tržišta, pored Nemačke i Švajcarske. Povećanje izvoza na stagnirajućem domaćem tržištu pomaže mnogim proizvođačima da poboljšaju iskorišćenost kapaciteta proizvodnje u poslovanju u jednoj smeni i postignu stabilan i ekonomski održiv nivo, pre nego razmatranja pokretanja šeme proizvodnje u dve smene ili investicija u dodatne proizvodne kapacitete.	• Uvesti kombinovanu metodologiju pregleda i analize tržišta u industriji građevinskog materijala koja smanjuje ili eliminiše rizične investicije u nova tržišta koje ne ispunjavaju minimalne zahteve u vezi sa opštim okvirom i uslovima izvoznog marketinga. Koncept pregleda potencijalnih tržišta pre analize specifičnih tržišta dat je u Aneksu 5). • Sprovesti sistematsku strategiju izvoznog marketinga, počevši od segmentacije tržišta, praćene ciljanjem/ diferencijacijom i pozicioniranjem na tržištu, nakon čega sledi adekvatna marketinška kombinacija za svaki određeni segment tržišta ili klijenta. Koncept je priložen u Aneksu 6). • Razmotriti nabavku studije tržišta EU o drvnom građevinskom materijalu od UPDK-a, i izradu redovnih "kratkih izveštaja o tržištu" kao deo usluga članova. (npr. specijalizovani obaveštajni izveštaji o tržištu i ključna statistika tržišta Evropskih industrija građevinskog materijala 2018-2022 i drugi izveštaji o građevinskim materijalima http://www.reportlinker.com)

Oblast intervencije 02

Radna snaga, stručno osposobljavanje, razvoj kapaciteta

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

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

Oblast intervencije 03
Poslovanje

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

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

	odgovarajućih struktura korporativnog upravljanja. Većina preduzeća je u porodičnom vlasništvu gde članovi porodice zadržavaju višestruke uloge i odgovornosti.	korporativnog upravljanja unapređuje učinak preduzeća. Dobar okvir korporativnog upravljanja uspostavlja ulogu i odgovornosti vlasnika i izvršnog rukovodstva. Osigurava da se finansijski i drugi operativni poslovi preduzeća profesionalno sprovode.	situacije preduzeća u pogledu korporativnog upravljanja. • Organizovati programe obuke sa preduzećima o strukturama korporativnog upravljanja.
--	---	---	---

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

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

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

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

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

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

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

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

	su slabi.		
Sa svim akterima LV-a	Slab pravosudni sistem. Odlaganja koja se javljaju u pravosuđu su duga i štetna u slučajevima vezano za poresku upravu, carinu ili regulatorno neslaganje.	Snažan pravosudni sistem ima pozitivan uticaj na poslovanje. Snažan i efikasan pravosudni sistem stvara uslove za više sporazuma u pogledu investicija, trgovine i partnerstva.	• Povećati broj sudija i razviti mehanizme za borbu protiv korupcije.

5.4 Procena rizika

Iako u relativno maloj razmeri, potencijalni rast izvoza proizvođača građevinskog materijala Kosova smatra se pozitivnim. Međutim, postoje i rizici i pretnje (i interne i eksterne industrije) koji mogu imati negativan uticaj na rast i razvoj izvoza.

Potencijalne pretnje su:

- Politička i ekonomska stabilnost nije garantovana.
- Sektor drvnog građevinskog materijala nije u mogućnosti da se prilagodi zahtevima tehničkih standarda koji se menjaju u EU (npr. mešavina materijala, koeficijenti izolacije itd.).
- Kosovska preduzeća nisu u stanju da osiguraju „nivo igre“ prilikom suočavanja sa rastućim pritiskom konkurenata, s obzirom na to da je tržište drvnog građevinskog materijala EU tržište tipičnog kupca sa većim izvozom iz EU, nego uvozom u EU.
- Nacionalni sistem SOO nije u mogućnosti da se prilagodi zahtevima preduzeća u pogledu zaposlenih.
- Specijalno osoblje za upravljanje nije dostupno jer su perspektive plata i ličnog rasta bolje u drugim zemljama.
- Ako se posledice liberalizacije viznog režima u zemljama EU ne prate na odgovarajući način postoji verovatnoća da dobro obrazovani i potencijalni radnici napuste zemlju.
- Akteri LV-a ne primenjuju integrativni i holistički pristup projekta razvoja LV-a, čime smanjuju potencijalne obećavajuće dobitke koji se odnose na bolju integraciju LV-a i sistemsko poboljšanje LV podsektora.
- Donatori ne razmišljaju o podršci celokupnog koncepta poboljšanja i promocije LV-a, u ovom slučaju smanjuju dobitke sektora kada se intervencije preklapaju ili ne razmišljaju o najprikladnijim naporima za poboljšanje sistemskog podsektora.

6. POBOLJŠANJE I PROMOCIJA LANCA VREDNOSTI

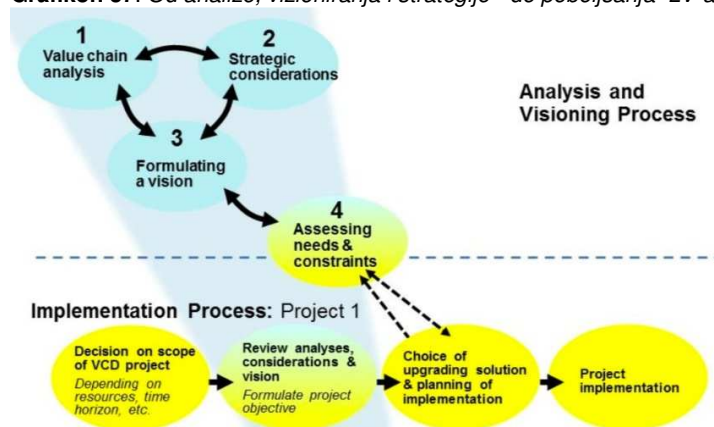
Treba razmotriti integrisanje oba podsektora (nameštaj i građevinski materijal) u projekat poboljšanja i promocije LV-a, međutim, glavni fokus treba da bude na LV-u u proizvodnji drvenog nameštaja. Ekonomski efekat podsektora drvnog građevinskog materijala je manji od podsektora drvenog nameštaja. Kombinovanje oba podsektora može biti odgovarajuća i korisna opcija jer postoji puno preklapanja i sličnosti u LV-u, uključujući i iste aktere. Različita ograničenja i mogućnosti se odnose na oba LV-ova istovremeno. Mnoge intervencije bi imale koristi i za LV-ove podsektora. Mnogi veći proizvođači proizvode oba, i nameštaj i građevinski materijal.

(52) Proces projekta poboljšanja LV-a:

U tipičnom programu razvoja LV-a koji finansira donator, donator preuzima odgovornost za upravljanje programom poboljšanja i razvoja LV-a, u saradnji sa subjektom nacionalnog javnog ili privatnog sektora koji je u bliskom odnosu i vezi sa glavnim LV-om drvnog građevinskog materijala. Odabrani ili predloženi nacionalni partner za sprovođenje, mora imati holistički fokus na poboljšanje LV-a.

Proces sprovođenja LV-a je logična posledica analize LV-a, vizioniranja i faze procesa strateškog osmišljavanja (Grafikon 37).

Grafikon 37: Od analize, vizioniranja i strategije - do poboljšanja LV-a



Izvor: ValueLinks 2.0

Programiranje i sprovođenje projekta LV-a se mora preduzeti sa nacionalnim vodećim akterom koji pruža dovoljno iskustva u upravljanju i vođenju ciklusa poboljšanja LV-a. Vodeći akter treba da preuzme odgovornost u upravljanju razvojem LV-a. Glavni akteri koji učestvuju u promociji LV-a su deo sistema lanca vrednosti i igraju ulogu regulatora u njenom funkcionisanju (npr. vodeća preduzeća, udruženje). Razvojne agencije ili donatori su privremeno prisutni i eksterni su u sistemu³².

Vodeći akteri u razvoju LV-a drvnog građevinskog materijala mogu biti:

- Razvojne agencije, donatori (finansiranje i olakšavanje promocije LV-a).
- Privatna preduzeća (operatori LV-a duž glavnog LV-a, pilot preduzeća, vodeća preduzeća).
- Poslovna udruženja (UPDK, ostali).

³²⁺³³ GIZ, ValueLinks 2.0, 2017

- Vlada i javni subjekti (Ministarstvo trgovine i industrije, KIESA, ostali)

Razvojne agencije ili donatori su prisutni samo privremeno i eksterni su u sistemu ³³.

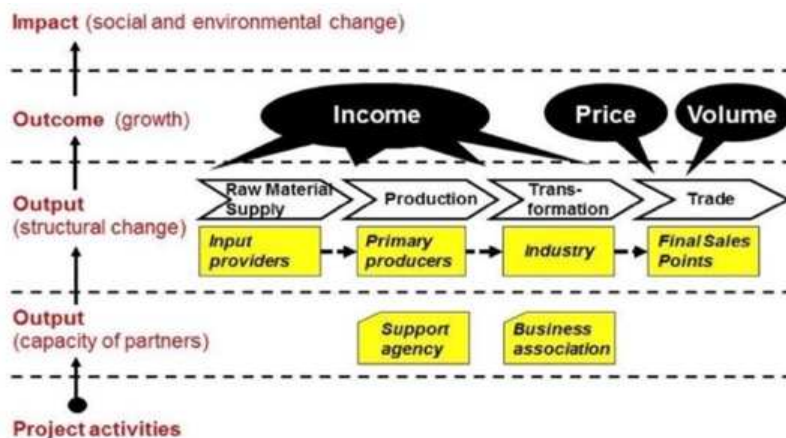
Razvoj LV-a zasniva se na velikom broju varijabli, pored dinamike tržišta i ekonomskih sistema koji se stalno menjaju. Poboljšanje LV-a podstiče mogućnosti i promene. Međutim, ne može se lako predvideti koje, i u kojoj meri eksterne ili interne intervencije preduzeća će podstaći ili su podstakle neku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

Još jedan koristan ishod projekta razvoja LV-a, odnosi se na poboljšan javno-privatni dijalog i odgovornost javnog sektora. Podržava razvoj podsektorske politike od strane Vlade Kosova i omogućava stvaranje nacionalnog sporazuma o konkurentnosti. Sporazum o konkurentnosti je nacionalna politika koja promovise integraciju privatnih preduzeća na nacionalnom i svetskom tržištu i koja dodatno poboljšava rejting konkurentnosti, kao i dosledno sprovođenje potrebnih mera zemalja u pregledima Svetske banke. Ovaj koncept je uspešno sproveden u osam zemalja Latinske Amerike. Institucionalno, politika prati nivoe administrativne hijerarhije: ministar za ekonomski razvoj ili industriju predsedava nacionalnim komitetom za konkurentnost ili savetom koji integriše predstavnike organizacija privatnog sektora.

Na nižim nivoima, akteri određene industrije, podsektora ili u određenom regionu čine okrugle stolove koji pokreću proces politika više aktera u skladu sa sporazumom o konkurentnosti. Okrugli stolovi koordinišu sprovođenje akcionih planova. Ovo se može sprovesti u okviru celokupnog programa razvoja LV-a³⁴.

Prema logičkom modelu poboljšanja LV-a (Grafikon 38), intervencije se mogu pojaviti na različitim nivoima. Merljiv autput, ishod i konačno uticaj, zahtevaju dobro koordinisano poboljšanje i sprovođenje LV-a sa odgovarajućom metodologijom PiE-a, koja ima za cilj postizanje održivih rezultata na nivou autputa i rezultata. Uticaj verovatno neće biti izmeren u kratkoj tabeli za sprovođenje projekta.

Grafikon 38: Logički model koji se odnosi na poboljšanje autputa i rezultata LV-a



³³GIZ, ValueLinks 2.0, 2018

7. ANEKSI

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

Aneks 01: Bibliografija

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

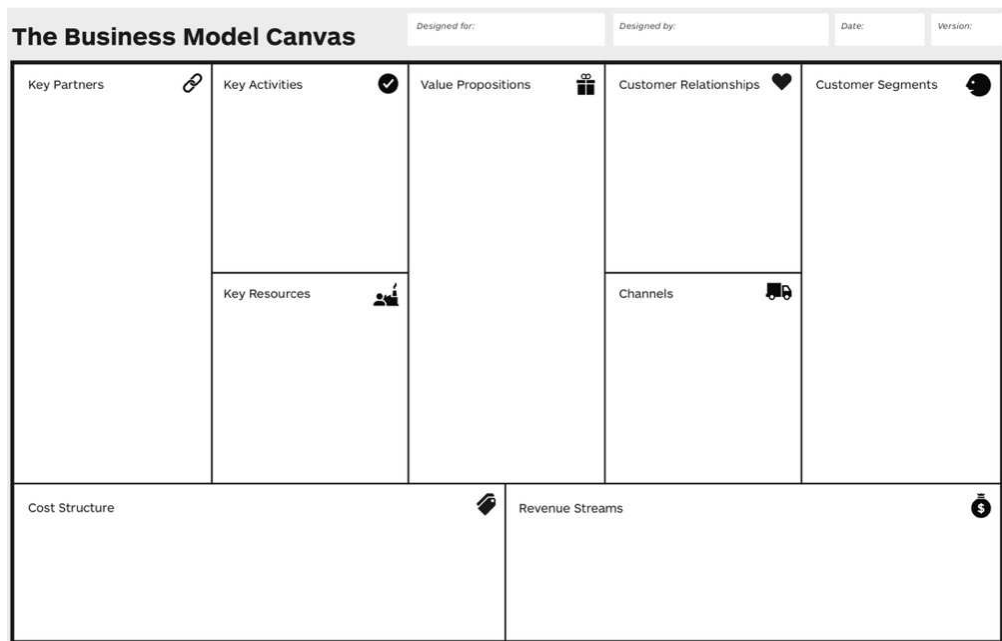
	seče šume	industrije u Švajcarskoj
http://www.chemsafetypro.com/Topics/CH/Swiss_Chemicals_Ordinance_ChemO.html	ChemSafetyPro, Švajcarska	Informacije o švajcarskom Pravilniku o hemikalijama
https://build.export.gov/switzerland/doingbusinessinswitzerland/traderegulationscustomsandstandards/eg_ch_077162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

Aneks 02: Rangirana ograničenja na nivou snabdevanja

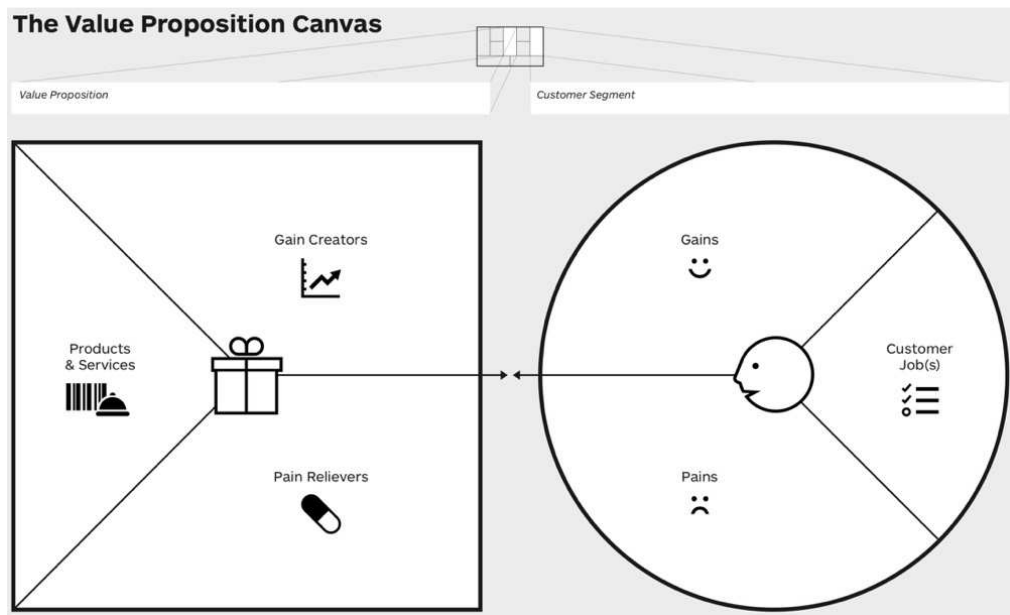
Glavna ograničenja	Velika prepreka	Značajna prepreka	Donekle je prepreka	Mala prepreka	Nije prepreka
1. Vreme isporuke	1	0	1	4	8
2. Izvor	0	5	3	1	5
3. Kupovne cene	2	1	7	2	2
4. Prodajne cene	2	3	5	1	3
5. Kvalitet sirovine	1	0	1	2	10
6. Standardi/sertifikati sirovine	0	1	1	2	9
7. Veličina porudžbine	2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

8. Transport	1	2	3	1	7
9. Pravni / institucionalni okvir	1	2	5	2	3

Aneks 03: Platno poslovnog modela i vrednost propozicije

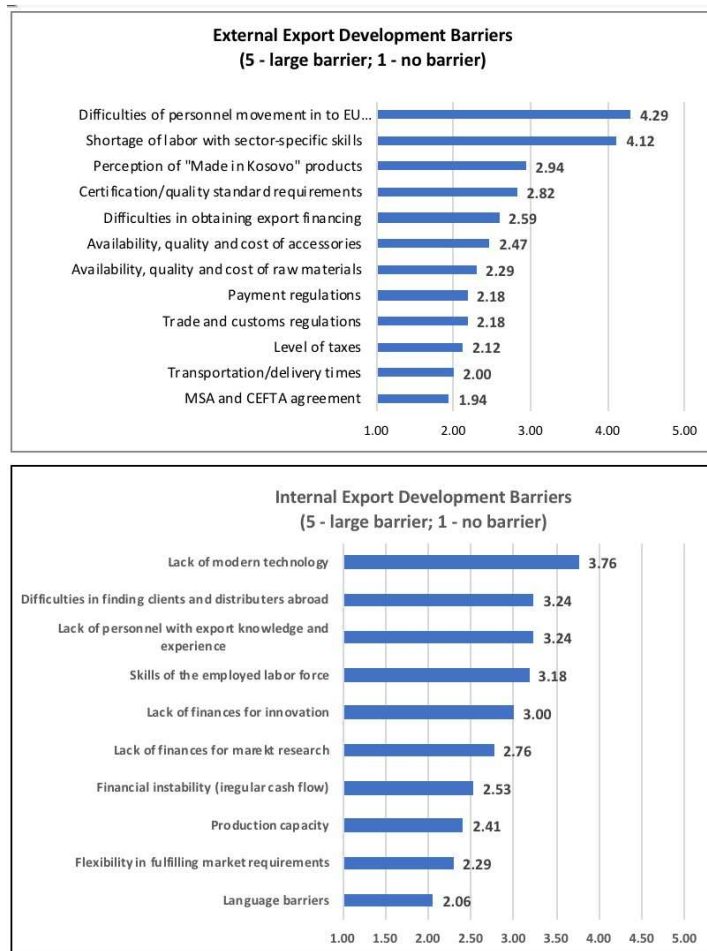


Izvor: Strategyzer.com, <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>



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

Aneks 04: Glavne eksterne i interne barijere izvoza



Izvor: sopstvena kompilacija od prikupljenih podataka na nivou preduzeća

Aneks 05: Pregled tržišta i instrument za analizu metodologije

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

Aneks 06:

Od segmentacije tržišta do tržišnog pozicioniranja

From Market Segmentation to Market Positioning and Client Communication

First step: market segmentation

Second step: market targeting

Third step: market positioning

