



GOVERNMENT OF KOSOVO
MINISTRY OF TRADE
AND INDUSTRY

ANALIZA E ZINXHIRIT TË VLERAVE TË NËN- SEKTORIT TË MATERIALIT NDËRTIMOR PREJ DRURI

Autorë: Wolfgang Wiegel dhe Agon Nixha

8 mars 2018



AN EU FUNDED PROJECT
MANAGED BY EUROPEAN
UNION OFFICE IN KOSOVO



IMPLEMENTED BY A
CONSORTIUM LED BY INTERNATIONAL
DEVELOPMENT IRELAND LTD.

TABELA E PËRMBAJTJES

LISTA E SHKURTESAVE	4
MOHIM I PËRGJEGJËSISË	5
FALËNDERIME.....	5
PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE.....	6
(Aktivitetet, gjetjet dhe rekomandimet).....	6
1. HYRJE	10
1.1 OBJEKTIVI DHE FUSHËVEPRIMI I ANALIZËS SË ZINXHIRIT TË VLERAVE	10
1.2 METODOLOGJIA.....	11
1.3 KORNIZA E MOSTRËS	12
2. TREGJET DHE EKSPORTI	15
2.1 EKSPORTI I MATERIALIT NDËRTIMOR PREJ DRURI NGA KOSOVA	15
2.2 TREGJET AKTUALE KRYESORE TË EKSPORTIT	17
2.3 TRENDET E TREGUT	18
2.4 PASQYRA E KONKURRENCËS	22
2.5 KËRKESAT PËR IMPORT NË BE DHE ZVICËR	23
3. ANALIZA E ZINXHIRIT TË VLERAVE TË MATERIALIT NDËRTIMOR	26
3.1 Harta e zinxhirit të vlerave të materialit ndërtimor prej druri.....	26
3.2 Analiza ekonomike e zinxhirit të vlerave të materialit ndërtimor prej druri.....	29
3.3 Konsideratat mjedisore përgjatë ZV-së.....	29
3.4 Funkcioni i zinxhirit të vlerave: Gjetja e furnizuesve (<i>Sourcing</i>) dhe furnizimet	30
3.5 Funkcioni i ZV-së: Transporti <i>upstream</i> dhe <i>downstream</i>	33
3.6 Funkcioni i zinxhirit të vlerave: Prodhimi i materialit ndërtimor	34
3.7 Përshkrimi i akterëve të ZV-së të nivelit Mezo dhe Makro	48
4. STRATEGJIA E ZHVILLIMIT TË ZV DHE ANALIZA E POTENCIALIT PËR ZHVILLIMIN E EKSPORTIT	57
4.1 Opsionet e përmirësimit strategjik të ZV dhe arsyetimi për ndërhyrjet.....	57
4.2 Potenciali i Zhvillimit të ZV të Materialit Ndërtimor prej Druri - Fokusimi në Eksport	59
5. NGA KUFIZIMET TEK INTERVENIMET	61
5.1 Fushat e intervenimit përgjatë ZV.....	61
5.2 Kufizimet dhe Mundësitë.....	61
5.3 Aktivitetet për përmirësimin e ZV.....	61

5.4	Vlerësimi i riskut	78
6.	PËRMIRËSIMI/AVANCIMI DHE PROMOVIMI I ZINXHIRIT TË VLERAVE	79
7.	SHTOJCAT	81
	Shtojca 1: Bibliografia	81
	Shtojca 02: Renditja e kufizimeve në nivelin e furnizimit.....	83
	Shtojca 03: Kanvasi i modelit të biznesit dhe kanvasi i propozicionit të vlerave	83
	Shtojca 04: Pengesat kryesore të brendshme dhe të jashtme për eksportin.....	84
	Shtojca 05: Metodologjia për skanim dhe analizë të tregut.....	85
	Shtojca 06:	85
	Prej segmentimit të tregut deri tek pozicionimi në treg	85

LISTA E SHKURTESAVE

ARBK	Agjencia e Regjistrimit të Bizneseve të Kosovës
BMO	Organizatë biznesi me anëtarësim (Business Membership Organisation)
SHZHB	Shërbime të Zhvillimit të Biznesit
B2B	Business-to-Business (Biznes-me-Biznes)
B2C	Business-to-Consumer (Biznes-me-Konsumator)
CBI	Qendra për Promovimin e Importeve
CE	Shenja e certifikimit të produktit për konformitet për mbrojtje shëndetësore, siguri dhe mbrojtje të ambientit
CEFTA	Marrëveshja për Tregti të Lirë në Evropën Qendrore
CIF	Kosto-sigurimi-transporti
CITES	Konventa për Tregtinë Ndërkombëtare të Specieve të Rrezikuara të Florës dhe Faunës së Egër
CLT	Lëndë drusore e laminuar kryq (Cross laminated timber -CLT)
CNC	Computer Numerical Control (CNC- Kontrolli numerik i kompjuterizuar)
CSR	Përgjegjësia Shoqërore Korporative
DIY	Bëje-vet (Do-it-Yourself), Materiale Ndërtimore prej druri të gatshme-për-tu-instaluar
DoI	Departamenti i Industrisë
EEA	Zona Ekonomike Evropiane
EU	Bashkimi Evropian
EUOK	Zyra e Bashkimit Evropian në Kosovë
EUTR	Rregullorja e Bashkimit Evropian për lëndë drusore
EQMS	Sistemet për menaxhimin e Cilësisë së Eksportit
FLEGT	Zbatimi i Ligjit për Pyjet, Qeverisja dhe Licencimi
FSC	Forest Stewardship Council – Këshilli për Administrim të Pyjeve
FOB	Free on Board (Lëvruar në bord)
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
HR	Burimet Njerëzore
KSA	Agjencia e Statistikave të Kosovës
KBRA	Agjencia e Regjistrimit të Bizneseve të Kosovës
KCGF	Fondi Kosovar për Garanci Kreditore
KIESA	Agjencia për Investime dhe Përkrahjen e Ndërmarrjeve në Kosovë
KCC	Oda Ekonomike e Kosovës
LLC	Shoqëri me Përgjegjësi të Kufizuar
LSS	Lean Six Sigma
IDI	International Development Ireland (Agjencia e Irlandës për Zhvillim Nderkombetar)
ISO	Organizata Ndërkombëtare për Standarde
ICEP	Projekti: Rritja e Konkurrueshmërisë dhe Promovimi i Eksportit
INCOTERMS	Termet e Tregtisë së Jashtme (International Commercial Terms)
MRA	Marrëveshje për Njohje Bilaterale)
MIS	Sistemi Informativ për Marketing
MTI	Ministria e Tregtisë dhe Industrisë
M4P	Market for the Poor (Tregjet për të varfrit)
n	Numri i kompanive (bazuar në mostrën e intervistuar)
PEFC	Programi për Miratimin e Certifikimit Pyjor
PEST	Korniza e Faktorëve Makroekonomik
QI	Infrastruktura e Cilësisë
REACH	Rregullore e BE-së për Regjistrimin, Vlerësimin, Autorizimin dhe Ndaljen e Kimikateve
R&D	Hulumtim dhe Zhvillim (R&D)
SAA	Marrëveshja e Stabilizim Asociimit
SME	Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme
TAK	Administrata Tatimore e Kosovës
TMW	Druri i Modifikuar përmes metodës termike
UNIDO	Organizata e Kombeve të Bashkuara për Zhvillim Industrial
UNDP	Programi për Zhvillim i Kombeve të Bashkuara
USAID	Agjencia e Shteteve të Bashkuara për Zhvillim Ndërkombëtare
VAT	Tatimi mbi Vlerën e Shtuar
VC	Zinxhiri i Vlerave
VET	Arsimi dhe Aftësimi Profesional
VPA	Marrëveshje për Partneritet Vullnetar

MOHIM I PËRGJEGJËSISË

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

Konsulentët nuk mund të mbahen përgjegjës për ndonjë pasojë që rrjedh nga përdorimi i informacionit të dhënë në këtë raport. Informacioni i mbledhur nuk mund të mbulojë të gjitha aspektet e mundshme të zinxhirit të vlerave të materialit ndërtimor. Mendimi i autorëve bazohet në të dhënat e grumbulluara gjatë gjithë këtij caktimi detyre duke përfshirë inputet nga aktet brenda zinxhirit të vlerave. Nuk ka pretendim mbi korrektësinë dhe plotësinë e të dhënave.

FALËNDERIME

Kontribute të veçanta për këtë analizë janë dhënë nga:

Mirënjohje e veçantë i takon të gjitha atyre bizneseve dhe grupeve të interesit brenda zinxhirit të vlerave që morën pjesë në intervista dhe kontribuan me të dhëna, njohuri dhe informata. Në veçanti falënderojmë znj. Valbone Dushi, znj. Igballe Rexha-Jashari nga Departamenti i Industrisë; dhe znj. Arieta Pozhegu nga Shoqata e Përpunuesve të Drurit të Kosovës/SHPDK.

Puna në terren u realizua nga NOVUS Consulting, një kompani që merret me hulumtimin e tregut.

PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE

(Aktivitetet, gjetjet dhe rekomandimet)

Aktivitetet:

- Ky raport është komisionuar për Departamentin e Industrisë (DI) në kuadër të Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë (MTI). Ai është pjesë e projektit të financuar nga BE-ja, Rritja e Konkurrueshmërisë dhe Promovimi i Eksportit (ICEP), që zbatohet nga një konzorcium i udhëhequr nga Agjencia Irlandeze për Zhvillim Ndërkombëtar (International Development Ireland - IDI).
- Analiza e zinxhirit të vlerave (ZV) e lidhur me eksportin mbulon nën-sektorin kosovar të materialeve ndërtimore prej druri.
- Objektivat kryesore të përzgjedhjes së ZV dhe detyrës së analizës janë: 1) kryerja e një analizë holistike dhe zhvillimi i rekomandimeve për përmirësimin e ZV të përgjithshëm të nën-sektorit të materialeve ndërtimore prej druri dhe 2) ofrimi i trajnimit dhe transferimit të njohurive për stafin e DI-së bazuar në hapat praktikë dhe metodologjinë e kërkuar për analizën e ZV-së që mund të replikohet në sektorët tjerë kyç.
- Studimi ndjek një qasje të kornizës së ZV-së, në një masë të madhe bazuar në metodologjinë ValueLinks të GlZ, si dhe elemente të metodologjive tjera të donatorëve dhe elementëve të zhvilluara nga autorët.
- Korniza e mbledhjes së të dhënave të mostrës përfshiu 17 intervista me prodhuesit, përveç 22 intervistave me operatorët *upstream* dhe *downstream* të ZV (furnizuesit dhe transportuesit).
- Një kompani e specializuar e hulumtimit të tregut me bazë në Prishtinë bëri mbledhjen e të dhënave pikënisje/bazë përmes intervistave në nivelin mikro të ZV-së. Analizat në nivel mezo dhe makro janë kryer gjithashtu përmes intervistave gjysmë të strukturuar.
- Raporti përfshin analiza ekonomike, të punësimit/sociale dhe mjedisore që ndihmojnë në identifikimin e kufizimeve dhe mundësive si dhe një sërë ndërhyrjesh të propozuara.

Gjetjet e përgjithshme:

- Në vitin 2016, eksportet kosovare arritën shumën prej 1.307 milionë euro duke reflektuar kështu një rritje prej 170% që nga viti 2011. Rritja më e madhe në shitjet nga eksporti ka ndodhur nga viti 2015 në 2016 me 82%. Megjithatë, kjo besohet se i atribuohet një kompanie të vetme që shet një produkt të ri të materialit ndërtimor në tregjet e BE-së.
- 3 grupet kryesore të produkteve përfshijnë dritaret dhe kornizat e dritareve në vendin e parë, dyert dhe kornizat në vendin e dytë dhe panelet e dyshemeve në vendin e tretë.
- Shumica e firmave të intervistuar (15 kompani) eksportuan në vitin 2017 në tri ose më shumë vende të eksportit (Zvicra, Gjermania dhe Maqedonia ishin tregjet kryesore të eksportit) dhe vetëm 14% (n=2) shesin në më pak se tri vende eksportuese.
- Për kompanitë e intervistuar, Zvicra është importuesi kryesor në vlerë prej 0.670 milion euro, së bashku me Gjermaninë - 0.326 milionë euro dhe Maqedoninë - 76 mijë euro.
- Në vitin 2016, vetëm rreth 7% e totalit të eksporteve shkuan në vendet evropiane përveç Zvicrës dhe Gjermanisë (76% e gjithsej eksportit). Kjo tregon një potencial për eksportuesit e materialeve ndërtimore të drurit të Kosovës për të zgjeruar eksportet e tyre.
- Në nivel të furnizimit, kompanitë ankohen për kohën e kërkuar për deklaratimet doganore (ndonjëherë "disa ditë") si dhe procedurat dhe proceset doganore në Kosovë janë më pak efikase se në vendet fqinje. Kjo mund të ketë një efekt të padëshiruar në furnizimin në kohë të duhur (Just-in-Time) si dhe në kohën e liferimit/dërgimit të eksportit.
- Shumica nga furnizuesit e inputeve kanë vënë në pikëpyetje vlerën, përfitimet ose avantazhet e anëtarësimit në Shoqatën e Përpunuesve të Drurit të Kosovës (SHPDK).
- Furnizuesit e konsiderojnë konkurrencën e pandershme si një nga kufizimet e tyre kryesore. Disa kompani dyshohen se ushtrojnë konkurrencë të padrejtë me evazion fiskal dhe praktika

tjera joformale. Autoritetet nuk përcjellin në nivel të mjaftueshëm këto praktika për të parandaluar dëmin që mund t'u shkaktohet kompanive të ligjshme.

- Nga 17 kompanitë prodhuese të intervistuar, 8 besojnë në dobishmërinë e ISO standardeve dhe certifikatave, 7 nga 17 kompanitë nuk e njohin plotësisht rëndësinë dhe përfitimet nga standardet dhe certifikatat, ndërkohë që shumë prej kompanive duket se nuk e bëjnë dallimin mes standardeve të detyrueshme dhe vullnetare gjatë eksportimit në BE.
- 15 nga 17 prodhuesit e materialit ndërtimor prej druri deklaruan një rritje të qarkullimit në nivel prej 10%, nga 2016 deri në 2017. Vetëm një kompani raportoi rënie në qarkullim.
- 12 nga 17 prodhuesit e intervistuar treguan se niveli i ulët i aftësive të operatorëve dhe aplikuesve është një pengesë serioze për prodhuesit. Prodhuesit ankohen se aftësitë e një të diplomuari jo gjithmonë përputhen me kërkesat praktike të punës.
- 9 nga 17 prodhuesit ofrojnë punë praktike për të diplomuarit, dhe shumica paguajnë një pagë bazë për praktikantët, por puna praktike rrallë shpion në punësim në kompaninë nikoqire.
- Shfrytëzimi i kapaciteteve prodhuese është i ulët dhe vetëm 3 nga 17 prodhues deklarohen se kanë përdorur 100% të kapacitetit të tyre të prodhimit në një operim me një ndërrim të vetëm. 14 nga 17 të intervistuarit përdorin vetëm 50-90% të kapaciteteve të tyre të instaluar.
- Konsideratat mjedisore kërkojnë instalimin e më shumë filtrave të ajrit dhe ventilimit në kompanitë prodhuese si dhe mbeturinat nga prodhimtaria e drurit kanë potencial për t'u ricikluar. Vetëm 18% e kompanive të intervistuar kanë filtra ajri dhe ventilim që funksionojnë në vendet e tyre të prodhimit, gjë që ka efekte negative shëndetësore në punë.
- Mënyra më e shpeshtë e financimit të investimeve janë fitimet e pashpërndara me 67%, kreditë bankare ose huatë me 60% dhe kursimet e pronarëve me 20%. Kjo tregon se qasja në financa nuk është një shqetësim i madh, të paktën për kompanitë më të mëdha.
- Alokimi i investimeve kryesisht fokusohet në blerjen e teknologjisë dhe në rezultate më të larta të prodhimit. Investimet e lidhura me marketing janë relativisht të ulëta. Investimet në zgjerimin e prodhimit konsiderohen vetëm nga ato firma që janë afër shfrytëzimit të 100% të kapaciteteve, edhe pse asnjë nga kompanitë nuk kanë përmendur mundësinë e punës në dy ndërrime.
- Lidhjet e kompanisë në zinxhirin e vlerës janë të shumëfishta. Pjesa më e madhe e bashkëpunimit me operatorët tjerë të zinxhirit të vlerave lidhet me transportin dhe logjistikën (80%), nën-kontraktimin (33%) dhe bashkëpunimin me ndërmjetësit tregtar (27%). Megjithatë, prodhuesit bashkëpunojnë vetëm me njëri-tjetrin në të njëjtin nivel për realizimin e porosive më të mëdha të prodhimit në 7% të rasteve.
- Prodhuesit e materialit ndërtimor prej druri u pyetën rreth pengesave kryesore që paraqesin pengesë në përpjekjet e tyre për eksport. Pesë barrierat më të rëndësishme të jashtme të përmendura janë; vështirësitë me udhëtimin e personelit në vendet e BE-së, mungesa e punës së kualifikuar, perceptimi joadekuat i "Made in Kosovo (Prodhuar në Kosovë)", standardet e larta të cilësisë dhe certifikimit si dhe vështirësitë në marrjen e financimit për eksport. Pesë barrierat më kritike të brendshme janë; mungesa e personelit menaxhues me eksperiencë në eksport, vështirësitë në gjetjen e klientëve dhe distributorëve jashtë vendit, mungesa e teknologjisë moderne, fuqia punëtore me kualifikim dhe përvojë të pamjaftueshme dhe mungesa e financimit për inovacione.
- Inovacionet kryesisht lidhen me inovacionin e produktit. Praktikrat më të cituara inovative janë produktet inovative (35%), produktet e reja (24%) dhe karakteristikat shesë të produktit (18%), megjithatë nuk ka pasur referenca për inovacionin e procesit ose të modelit të biznesit.
- Donatorët ofrojnë një mori projektsh dhe ndërhyrjesh në sektorin e drurit në përgjithësi. Aktivitetet e donatorëve konsiderohen më shumë të orientuara në ofertën sesa në kërkesën dhe koordinimi i donatorëve është i dobët. Koordinimi i aktiviteteve të donatorëve nga ana e qeverisë është i kufizuar.

- Krahasuar me ndërhyrjet në industrinë e mobileve prej druri, nën-sektori i materialeve ndërtimore prej druri ka marrë më pak mbështetje nga donatorët (p.sh. promovimi i eksportit, mbështetje në teknologji). Ndërhyrjet më të përgjithshme, për shembull, aktivitetet e trajnimit në nivel të operatorëve dhe menaxhmentit, kanë efekte pozitive në nën-sektorin e materialeve ndërtimore.

Rekomandimet kryesore:

- Si rrjedhojë e kësaj analize të ZV-së, rekomandimi i përgjithshëm është që të merret parasysh një përmirësim sistematik dhe holistik i ZV të nën-sektorit të materialit ndërtimor prej druri, përmes aktiviteteve të koordinuara. Kjo qasje do të ketë efektin pozitiv anësor të përpjekjeve të përmirësuar të donatorëve në nivel kolektiv dhe zvogëlon mbivendosjen e ndërhyrjeve dhe strategjive për zbatimin e projektit.
- Analiza e ZV konsideron më shumë se 90 ndërhyrje brenda shtatë fushave të ndërhyrjes që mbulojnë sistemin e përgjithshëm të tregut dhe mjedisin biznesor të nën-sektorit. Zonat e ndërhyrjes janë; qasja në treg dhe marketingu, burimet njerëzore dhe AAP, operacionet e biznesit, certifikimi dhe cilësia, lidhjet, përshkallëzimi/rritja (upscaling), mjedisi, shërbimet mbështetëse dhe ofruesit e shërbimeve të ZV, administrimi i ZV dhe korniza rregullative.
- Ndërhyrjet e rekomanduara mbulojnë tri nivelet e ndërhyrjes së ZV. Këto janë në nivelin e aktivitetit të projektit, nivelin e prodhimit pas ngritjes së kapaciteteve të përfituesve të projektit dhe në nivelin në prodhimin në lidhje me ndryshimet strukturore të synuara në nivelin mikro, mezo dhe makro të ZV.
- Strategjia e rekomanduar për zhvillimin e ZV për përmirësimin e eksporteve dhe konkurrueshmërinë e kompanive bazohet në katër fusha të fokusuara; rritjen ekonomike, internacionalizimin dhe konkurrueshmërinë, anëtarësimin në BE dhe pozicionimin në treg të BE-së. Çdo përmirësim i mundshëm i ZV-ve dhe projekti i promovimit duhet të konsiderojë kombinimin e ndërhyrjeve për të dyja, nën-sektorët e mobileve prej druri dhe të materialit ndërtimor.
- Përmirësimi i konkurrueshmërisë së përgjithshme të nën-sektorit, sipas modelit të përparësisë konkurruese (shih kapitullin 4.2.2), kërkon ndërhyrje që përqendrohen në përmirësimin e brendshëm të kompanisë me qëllim përmirësimin e kostove dhe avantazheve të diferencimit të segmenteve të tregut dhe vendeve eksportuese dhe në aspektin e jashtëm drejt krijimit dhe përmirësimit të një mjedisi pro-biznesor që mbështet një ZV konkurrues të nën-sektorit.
- Industria duhet të marrë në konsideratë përpjekjet për forcimin e digjitalizimit dhe trendet e reja të marketingut duke futur tregtimin elektronik (e-commerce), marketingun e mediave digjitale dhe mediave sociale, në përputhje me trendet në tregjet specifike të synuara.
- Një projekt për promovimin dhe lehtësimin e ZV-ve mund të mbulojë dy nën-sektorët e produkteve të drurit, mobilet dhe materialet e ndërtimit, pasi shumë nga kufizimet, mundësitë dhe rekomandimet e identifikuara janë të ngjashme, për shembull, operatorët e ZV-ve të furnizimit dhe transportit mbulojnë të dy nën-sektorët, megjithatë teknologjia, aktivitetet dhe kërkesat e prodhimit dhe marketingut janë të ndryshme.

1. HYRJE

1.1 OBJEKTIVI DHE FUSHËVEPRIMI I ANALIZËS SË ZINXHIRIT TË VLERAVE

Ky raport është komisionuar për Departamentin e Industrisë (DI) pranë Ministrisë së Tregtisë dhe Industrisë (MTI). Është pjesë e një projekti të financuar nga BE me titull "Projekti i Rritjes së Konkurrueshmërisë dhe Promovimit të Eksportit (ICEP)", që është duke u zbatuar nga International Development Ireland (IDI) dhe financohet nga EuropeAid e BE-së, përfaqësuar nga Zyra e Bashkimit Evropian në Kosovë (ZBEK).

Gjatë fazës së përzgjedhjes së ZV, që i parapriu këtij raporti, mobilet prej druri dhe materiali ndërtimor prej druri u identifikuan si nën-sektorë të synuar për analizën e ZV. Sektori i drurit është një nga sektorët strategjikë të përcaktuar nga Ministria e Tregtisë dhe Industrisë. Përzgjedhja e këtij nën-sektori është bazuar në metodologjinë e përzgjedhjes së ZV të GIZ/ILO¹, e cila ka integruar aspektet ekonomike, mjedisore, sociale dhe institucionale. Gjithashtu janë realizuar dy raporte të veçanta të analizës së ZV-ve.

Qëllimi kryesor i caktimit të analizës së ZV është i dyanshëm. Së pari, synon të shqyrtojë nga afër situatën aktuale në nën-sektorin e materialeve ndërtimore prej druri dhe të formulojë ndërhyrjet për të trajtuar kufizimet dhe mundësitë kryesore në të gjithë zinxhirin e vlerave. Së dyti, ajo shërben si një ushtrim praktik trajnimi dhe transferimi të njohurive duke punuar ngushtë me stafin e caktuar të DI-së për hartimin dhe realizimin e metodologjisë së ZV-ve. Është menduar që mësimet e nxjerra do të lejojnë replikimin e qasjes në sektorë tjerë kyç në të ardhmen.

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

Përmes shënjestrimit të zhvillimit të eksporteve, rritja e konkurrueshmërisë së kompanive dhe përgjithësisht të nën-sektorit përgjatë ZV ndihmon në zëvendësimin e importit të materialeve ndërtimore prej druri, duke kontribuar kështu në përmirësimin e bilancit të pafavorshëm të tregtisë të Kosovës.

(1) Zinxhiri i vlerave të materialit ndërtimor prej druri

Raporti jep detaje dhe analiza mbi situatën aktuale me zinxhirin e vlerës bazuar në të dhënat e disponueshme nga dokumentet dhe ato të tregut dhe gjithashtu mbështetet në informacionin e dhënë direkt nga operatorët brenda zinxhirit të vlerave të mbledhura përmes intervistave. Ky raport vlerëson aktivitetin e eksportit dhe potencialin e rritjes dhe konsideron një varg hapash të nevojshëm për të mbështetur përmirësimin e mëtejshëm të konkurrueshmërisë së eksportit në të gjithë ZV të nën-sektorit.

Shifrat e eksportit të ZV të materialit ndërtimor prej druri tregojnë se vëllimi është mjaft i vogël dhe jodimënsues, pavarësisht faktit se ka pasur një trend në rritje të eksportit gjatë

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

tre viteve të fundit. Ka indikacione se tregu i brendshëm luan një rol të madh edhe për prodhuesit më të vegjël, pasi industria e ndërtimit ka lulëzuar. Numrat e saktë mbi pjesën e tregut ose prodhimit nuk ishin të qasshme pasi që ky informacion nuk u shpalos nga autoritetet përkatëse tatimore dhe doganore të Kosovës për arsye të konfidencialitetit.

1.2 METODOLOGJIA

Analiza e ZV-ve ndjek një qasje të kornizës së zinxhirit të vlerave, e cila në një masë të madhe bazohet në metodologjinë ValueLinks të GIZ, por gjithashtu përmban elemente të metodologjive tjera të donatorëve, përveç kontributit të vetë autorit.

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

Janë mbledhur të dhëna të konsiderueshme sasiore dhe cilësore bazë dhe të cilat mbulonin ZV të përgjithshme të materialit ndërtimor prej druri. Informacioni mbi kornizën e aplikuar të mostrës është paraqitur në kapitullin 1.3 të këtij studimi. Mbledhja e të dhënave është realizuar nga një kompani hulumtuese dhe konsulente lokale. Nuk mund të përjashtohet që rezultatet e intervistës pasqyrojnë disa të dhëna subjektive të ofruara nga të intervistuarit.

Analiza holistike e zinxhirit të vlerave *downstream* të materialeve ndërtimore fokusohet në operatorët kryesorë të ZV, ofruesit e shërbimeve të ZV dhe kornizën politike institucionale që ndikojnë në konkurrueshmërinë e eksportit të nën-sektorit, duke filluar me furnizimin e lëndës së parë.

Analiza dhe rekomandimet e konsulentit janë nxjerrë duke u bazuar në informatat e ofruara nga operatorët *downstream* të ZV, nga Shoqata e Drurit të Kosovës, nga përfaqësuesit e institucioneve të ndryshme si dhe të agjencive donatore në Kosovë. Interpretimi i inputeve sasiore dhe cilësore pasqyron pikëpamjen e ekspertëve. Përveç kësaj, në interes të rezultateve të stres testit, akterëve të sektorit u është kërkuar të vlerësojnë një pjesë të analizës, gjetjeve dhe rekomandimeve të bëra.

(2) Studimi i tregut për materialet ndërtimore të drurit

Të gjitha kompanitë e intervistuar, me përjashtim të njëres prej tyre, raportuan rritje të eksporteve. Prodhuesit kanë inteligjencën e tyre vetanake bazë të tregut, që i ndihmon ata të zhvillojnë biznesin e tyre eksportues. Pasi që shumica e tregjeve aktuale të eksportit janë të lidhura me vendet ku ka një prezence të madhe të diasporës kosovare, inteligjenca e tregut gjithashtu mund të lidhet edhe me këtë grup. Informata tjera kthyesë (*Feedback*) rreth tregut ka të ngjarë që vijnë nga vizita në panaire të ndryshme në BE.

Siç duket, nuk ekzistojnë studime të qasshme të analizës së tregut të cilat trajtojnë potencialin e ardhshëm, shënjestrojnë tregjet e eksportit ose analiza të segmenteve specifike të klientëve për grupet e produkteve prej materialit ndërtimor të drurit (siç janë kornizat e dritareve, dyert, shkallët, tjera). Skanimi i tregut, i ndjekur nga analiza më e hollësishme e tregut, janë një pikënisje në një projekt potencial për përmirësimin dhe zhvillimin e ZV-ve kur përcaktohen prioritetet për përmirësim përgjatë ZV-së (shih kapitullin 5.3 dhe shtojcën 5).

1.3 KORNIZA E MOSTRËS

(3) Plani i mostrës

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

Hapi i radhës në planifikimin e mostrës ishte ndarja e intervistave në bazë të dy nën-sektorëve (mobilet prej druri dhe materiali ndërtimor) dhe kritereve të tjera (të paraqitura më poshtë) për të siguruar mbulueshmëri më të gjerë të akterëve të ZV-së.

Për shkak se akterët *downstream* dhe *upstream* (furnizuesit e lëndës, kompanitë transportuese) kryesisht punojnë me të dy nën-sektorët, në fazën e planifikimit nuk është paraparë ndarja në nivelin sektorial për këtë kategori. Megjithatë, ishte e nevojshme ndarja ndërmjet akterëve brenda secilës kategori të *upstream* dhe *downstream*. Në kategorinë e furnizuesve të lëndës, gjysma e intervistave (n=9) u planifikuan të realizohen me furnizuesit e lëndës së drurit, ndërsa gjysma tjetër (n=9) me kompanitë që furnizojnë aksesore dhe/ose komponentë të tjerë. Në kategorinë e eksportuesve dhe transportuesve, 40% e intervistave (n=4) kishin në cak tregtarët e eksportit, 30% (n=3) transportuesit dhe 20% (n=2) ndërmjetësuesit doganorë. Logjika e përgjithshme ishte që të arrihej një shpërndarje e barabartë e intervistave ndërmjet akterëve të të dyja kategorive, *upstream* dhe *downstream*.

Në anën tjetër, ishte e nevojshme ndarja e qartë sektoriale ndërmjet firmave prodhuese prej druri. Për ta bërë këtë ndarje, si hap i parë ishte përcaktimi i kontributit të firmave prodhuese të çdo nën-sektori në eksportin e përgjithshëm të industrisë. Rrjedhimisht, vendosëm që të realizonim një numër proporcional dhe të arsyeshëm intervistash me kohorta të nën-sektorëve përkatës. Sipas kësaj logjike, prej 63 kompanive prodhuese, u vendos një ndarje 70/30 ndërmjet ndërmarrjeve të mobileve prej druri (n=44) dhe balanca (n=19) me firmat e materialit ndërtimor prej druri.

Për të përfshirë firmat prodhuese me karakteristika të ndryshme, ishin të nevojshëm kritere të shtresëzimit të mëtejme të sektorit. Nga të gjitha intervistat me firmat prodhuese në secilin nën-sektor, 80% e intervistave synonin firmat eksportuese, ndërsa 20% ato që pritet të eksportojnë së shpejti. Eksportuesit u kategorizuan dhe u shënjestruan më tej në bazë të përmasave të eksportit.

Për planin e hollësishëm të mostrës, shih Figurën 01.

Figura 01: Plani i mostrës

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

Burimi: Përpilim vetanak

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

Shpërndarja e intervistave u bë siç ishte paraparë në planin e mostrës, me disa devijime të vogla si rrjedhojë e disa karakteristikave specifike për kompanitë që nuk mund të parashikoheshin paraprakisht. Gjithsej 17 intervista u realizuan me kompani prodhuese të materialit ndërtimor prej druri. Prej këtyre intervistave, 59% (n=10) u realizuan me kompani që prodhojnë vetëm produkte të materialit ndërtimor prej druri, 29% (n=5) me kompani që prodhojnë kryesisht (60%) produkte të materialit ndërtimor prej druri dhe 12% (n=2) me kompani që prodhojnë produkte të ndërtimtarisë dhe mobile, me përqindje të barabartë në shitjet e përgjithshme të kompanisë.

- *Eksporti*: Mbi 88% (n=15) e kompanive ishin të përfshira në eksport. Të gjitha kompanitë jo-eksportuese (n=2) deklaruan që janë duke u përpjekur të eksportojnë ose po mendojnë të eksportojnë në periudhën e ardhshme.
- *Madhësia e kompanisë*: Prej kompanive në nën-sektorin e materialit ndërtimor, shumica ose 76% (n=13) del se janë të vogla (19-49 të punësuar), ndërsa 24% (n=4) mikro (0-9 të punësuar) dhe të mesme (50 - 250 të punësuar).
- *Qarkullimi*: 19% (n=3) deklaruan se kishin qarkullim më pak se 0.250 milionë euro në vitin 2017; 31% (n=5) nga 0.250 milion euro deri 0.5 milion euro dhe 50% (n=9) mbi 0.5 milion euro.
- *Viti i themelimit*: Shumica, 70% (n=12), ishin themeluar para vitit 2000, 18% (n=3) nga viti 2011 deri 2010, dhe 12% (n=2) pas vitit 2011. Ato janë të vendosura në qytete të ndryshme në gjithë Kosovën. Në këtë mostër, mbizotërojnë ato të themeluara në Prishtinë, Gjakovë dhe Drenas, me nga 18% (n=3) secila.
- *Statusi ligjor*: 41% (n=7) janë të regjistruara si kompani me përgjegjësi të kufizuar, 29% (n=5) si biznese individuale dhe 29% (n=5) si subjekte të tjera ligjore.

Gjithashtu, 22 intervista u realizuan me akterë më poshtë (*downstream*) dhe më lart (*upstream*) ZV-së, prej të cilave rreth 59% (n=13) me akterë të furnizimit të lëndës (furnizimi i lëndës drusore dhe jo-drusore) dhe 31% (n=9) me eksportues dhe transportues. Të dhënat demografike për akterët më poshtë dhe më lartë ZV-së janë dhënë në Pjesën 3.4 dhe Pjesën 3.5.

Figura 02: Të dhënat demografike të kompanive prodhuese të materialit ndërtimor të të marra mostër dhe të intervistuar

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	Prishtina	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%	

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

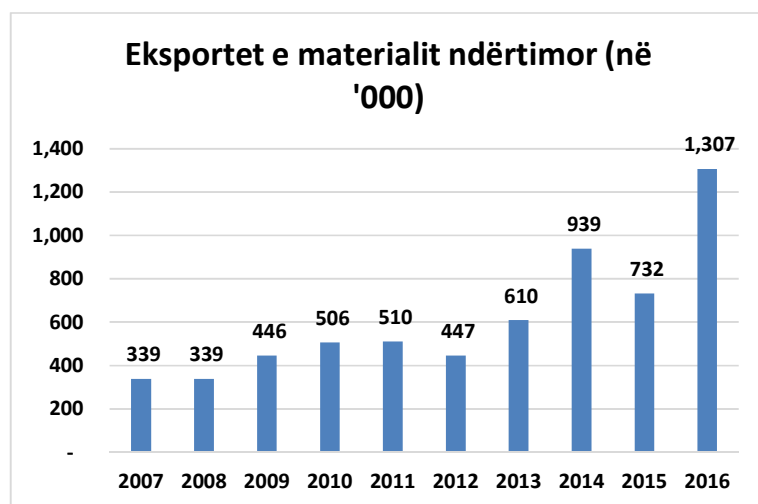
2. TREGJET DHE EKSPORTI

2.1 EKSPORTI I MATERIALIT NDËRTIMOR PREJ DRURI NGA KOSOVA

(5) Shifrat e eksportit dhe numri i eksportuesve

Në vitin 2016, eksportet nga nën-sektori i materialit ndërtimor prej druri arritën në 1.307 milionë euro. Nga viti 2007 deri 2013, mesatarja sillej në 0.617 milion euro. Në vitin 2016 u shënua një rritje tejet e rëndësishme (79%) krahasuar me vitin paraprak. Analiza e mëtejme nxori në pah që kjo rritje e shitjeve nga eksporti është para së gjithash rrjedhojë e suksesit të një kompanie të vetme. Po të mos që kjo kompani, qarkullimi nga eksporti i nën-sektorit do të kishte mbetur përafërsisht në nivelin e vitit 2014. Për më tepër informata lidhur me ndryshimet e eksportit përgjatë viteve, shih Figurën 03.

Figura 03: Eksportet e materialit ndërtimor, sipas viteve



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

Sipas Doganës së Kosovës, në Kosovë janë rreth 93 firma që eksportojnë produkte të materialit ndërtimor prej druri. Shumica e këtyre ndërmarrjeve (përafërsisht 76%) eksportojnë më pak se 10 mijë euro në vit. Në anën tjetër, pesë kompani prodhuese përbëjnë 59% të të gjitha eksporteve të materialit ndërtimor prej druri. Kjo shpërndarje tejet jo e barabartë e eksporteve tregon që shumica e kompanive ende përballen me probleme sa i përket zgjerimit të eksporteve të tyre dhe eksporti mbizotërohet nga rreth 5% e kompanive prodhuese të materialit ndërtimor prej druri.

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

Gama e qarkullimit nga eksporti sipas madhësisë së firmës (2016)						
Qarkullimi nga eksporti sipas kompanive për vit (euro)	<10,000	10,000-25,000	25,001-50,000	50,001-100,000	100,001-250,000	GJITHSEJ
Eksportet e materialit ndërtimor (euro)	160,335	174,024	98,932	103,815	770,679	1,307,785

Numri i ndërmarrjeve	71	12	3	2	5	93
Përqindja e gjithsej eksporteve	12%	13%	8%	8%	59%	100%

Burimi: Përpilim vetanak bazuar në informatat doganore të Kosovës

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

Sipas të dhënave zyrtare nga Dogana e Kosovës, gjithsej eksportet e materialit ndërtimor prej druri kapnin vlerën prej 1.307 milionë eurosh në vitin 2016. Bazuar në këtë shifër të eksportit dhe në përqindjen (e përshtatur) të eksporteve në shitjet e përgjithshme të ofruar nga kompanitë e anketuara, janë zhvilluar tre skenarë të ndryshëm për të llogaritur shumën e përgjithshme të shitjeve. Në Skenarin II (Gjendja fillestare), përllogaritja e shitjeve lokale dhe shitjeve të përgjithshme bazohet në supozimin që eksportet përbëjnë 15% të gjithsej shitjeve, mesatarisht. Ky supozim merr për bazë faktin që një numër i madh i kompanive të vogla nuk ishin pjesë e mostrës. Në Skenarin I dhe III, supozimi ishte që përqindja e eksporteve është 10% dhe 20%, përkatësisht. Bazuar në këto supozime, shitjet e përgjithshme të nën-sektorit të materialit ndërtimor në vitin 2017 qëndronin diku mes 6.5 dhe 13 milionë eurosh. Sipas skenarit më të mundshëm (Skenari II), shitjet e përgjithshme u vlerësuan të jenë rreth 8.7 milionë euro.

Nëse qëndron Skenari II, atëherë shitjet e përgjithshme të gjeneruara nga nën-sektori i materialit ndërtimor prej druri janë përafërsisht një e treta e gjithsej shitjeve të vlerësuara në nën-sektorin e mobileve prej druri.

Figura 05: Skenarët e shitjeve të eksportit karshi atyre në tregun lokal dhe gjithsej shitjet e nën-sektorit (baza 2016)

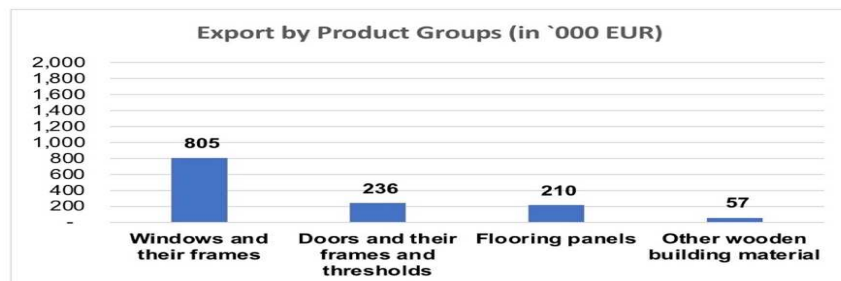
Scenarios	Exports (€)	% of Exports in Total Sales	Local Sales (€)	Overall Output (€)
Scenario I	1,307,785	10%	11,770,065	13,077,850
Scenario II (Baseline)	1,307,785	15%	7,410,782	8,718,567
Scenario III	1,307,785	20%	5,231,140	6,538,925

Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në informatat doganore të Kosovës dhe të dhënat e anketës

(7) Grupet e produkteve të eksportuara të materialit ndërtimor prej druri

Klasifikimi i të dhënave zyrtare të eksportit sipas grupeve të produkteve nxjerr në pah që 'dritaret dhe kornizat e tyre' janë kategoria kryesore e produkteve të eksportuara, duke arritur në gjithsej 0.805 milion dhe përfaqësojnë përafërsisht 62% të të gjitha eksporteve të materialit ndërtimor prej druri në 2016; pasuar nga 'dyert dhe kornizat dhe pragjet e tyre' me vlerë të përgjithshme eksportuese prej 0.236 milion eurosh (18%) dhe 'paneleva të dyshemesë' me 0.210 milion euro (16%). Pjesa e mbetur përfshin produkte të tjera të materialit ndërtimor (pra, shtyllat dhe trarët, shkallët).

Figura 06: Eksportet e materialit ndërtimor prej druri, sipas grupeve të produkteve (2016)



2.2 TREGJET AKTUALE KRYESORE TË EKSPORTIT

Figura 07 ilustron destinacionet kryesore të eksportit për mobilet prej druri, në bazë të të dhënave të Doganës së Kosovës dhe të anketës. Sipas Doganës së Kosovës, Zvicra është importuesi kryesor me 0.670 milion euro, krahas Gjermanisë me 0.326 milion euro. Rreth 76% e të gjitha eksporteve të materialit ndërtimor prej druri shkojnë në këto dy vende të ZEE-së. Të dhënat e anketës gjithashtu tregojnë një panoramë deri diku të ngjashme në aspektin e renditjes së tregjeve të eksportit të kompanive. 73% (n=11) e kompanive eksportuese të intervistuar eksportojnë për në Zvicër dhe 53% (n=8) për në Gjermani. Duhet theksuar që megjithëse renditja është e ngjashme deri në një masë, të dhënat doganore dhe ato të anketës nuk janë drejtpërdrejt të krahasueshme. Të dhënat doganore rendisin vendet bazuar në vlerat e eksportit, ndërsa të dhënat e anketës bazuar në numrin e kompanive eksportuese.

Nga vendet fqinje, Maqedonia zë vendin e parë me 0.076 milion euro (6% e gjithsej eksporteve) pasuar nga Sllovenia me vlerë pak më të ulët, 0.072 milion euro (6%). Në përgjithësi, të gjitha vendet e tjera përbëjnë 3% ose më pak të gjithsej eksporteve. Figura 07 jep informata të mëtejme të hollësishme në lidhje me 10 destinacionet eksportuese kryesore për materialin ndërtimor.

Një arsye për këtë model të eksportit është diaspora aktive kosovare, e përqendruar kryesisht në Gjermani dhe Zvicër, e cila luan një rol thelbësor në lehtësimin e eksporteve duke u ndihmuar prodhuesve të krijojnë kontakte në BE. Masa e ndërlidhjes së tregjeve të tjera të BE-së ku eksportohet me praninë e diasporës nuk dihet për momentin.

Fakti që në vitin 2016 vetëm rreth 7% e gjithsej eksporteve janë realizuar në vende të tjera evropiane përveç Zvicrës dhe Gjermanisë (76% e gjithsej eksportit), tregon potencial të madh për zgjerimin e eksporteve.

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

Figura 07: Vendet e eksportit për produktet kosovare të materialit ndërtimor prej druri (2016)

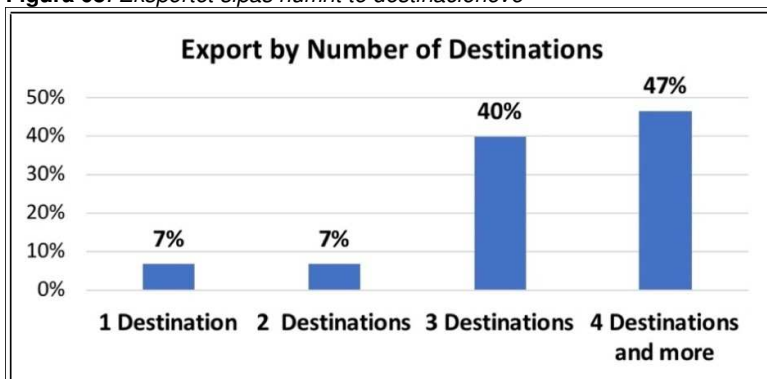
Country Name	Wooden Building Material Exports (EUR)	Share in Total Wooden Building Material Exports (%)	Surveyed Exporters (#)	Share in Total Surveyed Exporters (%)
Top Export Destination				
Switzerland	670	51%	11	73%
EU Countries				
Germany	326	25%	8	53%
Australia	53	4%	-	-
France	46	4%	3	20%
Norway	21	2%	-	-
Austria	10	1%	5	33%
CEFTA Countries				
Macedonia	76	6%	5	33%
Slovenia	72	6%	-	-
Albania	42	3%	7	47%
Serbia	5	0%	-	-

Burimi: Përpilim vetanë i bazuar në informatat doganore të Kosovës dhe në studim

Shumica e firmave eksportuese të intervistuar, 87% (n=13), eksportojnë në tri ose më tepër vende eksporti, ndërsa 14 për qind (n=2) eksportojnë në më pak se tri destinacione (shih Figurën 8).

Nevojitet analizë e mëtejme e tregut për të identifikuar dhe përshkruar skenarët alternativë të rritjes për tregje të tjera eksporti për materialin ndërtimor prej druri të Kosovës.

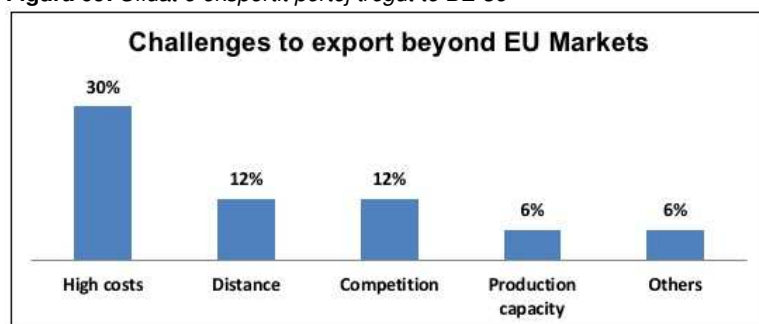
Figura 08: Eksportet sipas numrit të destinacioneve



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

Kompanitë u pyetën nëse po shqyrtonin mundësinë e eksportimit përtej tregjeve të BE-së. 65% (n=11) raportuan që janë duke e shqyrtuar një mundësi të tillë, 23% (n=4) deklaruan që as nuk eksportojnë dhe as nuk e shqyrtojnë mundësinë e eksportimit përtej BE-së, ndërsa vetëm 12% (n=2) thanë që bëjnë dërgesa përtej Evropës. Të pyetur lidhur me sfidat e eksportimit përtej tregut të BE-së, u përmendën pikat e mëposhtme (shih Figurën 9).

Figura 09: Sfidat e eksportit përtej tregut të BE-së



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

2.3 TRENDET E TREGUT

(8) Tregu i materialit ndërtimor prej druri i BE-së

Lënda drusore tropikale:

BE-ja ka financuar zbatimin e marrëveshjeve dypalëshe të partneritetit vullnetar (MPV) ndërmjet BE-së dhe vendeve furnizuese të lëndës drusore, të cilat konsiderohen si element kyç i Planit të Veprimit i Rregullores mbi Zbatimin e Ligjit të Pyjeve, Qeverisjes dhe Tregtisë

(FLEGT) që promovon politikën e BE-së lidhur me prerjen dhe transportin e ligjshëm të lëndës drusore².

Për më tepër, rregulloja EUTR zbatohet në mënyrë strikte në BE. Kjo ka gjasa të ndikojë në importin e materialit ndërtimor prej lëndës drusore tropikale. I gjithë importi jo i verifikuar i lëndës drusore do të ndalohej në BE. Konkurrenca ndërmjet eksportuesve të produkteve të lëndës drusore tropikale nga vendet në zhvillim do të jetë e ashpër, ndërsa përparësia konkurruese për eksportimin e produkteve të lëndës drusore nga Kosova karshi lëndës së parë drusore të importuar është e pasigurt.

Sipas informatave të mbledhura nga CBI,³ dyert dhe kornizat prej lëndës drusore tropikale janë grupe të popullarizuara të produkteve në BE, gjë që u ndihmon eksportuesve nga vendet me burime natyrore të lëndës drusore. Produktet e lëndës drusore tropikale (p.sh., dyert dhe kornizat) kërkojnë vlerë të shtuar përmes certifikimit të qëndrueshëm, dizajnit të veçantë dhe llojeve tërheqëse të drurit.

Llojet e drunjëve të fortë tropikalë që shiten në BE varen nga vendet e synuara. Pothuajse çdo vend preferon lloje të ndryshme dhe mënyra të ndryshme të përpunimit të drurit. Kjo e ndërlikon procesin e furnizimit, planifikimit dhe marketingut për prodhuesit e vegjël, si për shembull në Kosovë dhe u jep përparësi vendeve që eksportojnë në shkallë më të gjerë.

Preferencat e vendeve të BE-së për produkte të veçanta të lëndës drusore tropikale: (dyert, kornizat dhe dritaret)⁴:

- Gjermania: mogani, meranti i kuq, sipo, utile dhe ëenge.
- Spanja: sapelli, niagon, iroko, afromosia dhe doussie, spucaia, tiku aziatik dhe anigre.
- Mbretëria e Bashkuar: sapelli, meranti dar i kuq dhe iroko.
- Franca: meranti, mogani, limba, tiana dhe tineo.
- Holanda: merbau.

Si përfundim, larmia e lartë e kërkesës në vendet e BE-së dhe përparësia konkurruese në rritje e prodhuesve të vendeve në zhvillim që furnizohen me lëndë të parë drusore nga vendi i tyre zvogëlojnë përparësinë konkurruese ndërkombëtare të prodhuesit kosovar. Furnizimi, prodhimi dhe eksportimi i materialit ndërtimor që përdor lëndën drusore tropikale në masë të madhe është biznes i frytshëm vetëm nëse mbizotërojnë veçoritë ekskluzive të dizajnit dhe kërkesa e klientëve për sasi të vogla.

Zëvendësuesit e lëndës drusore tropikale janë alternativa të mira. Disa prej grupeve të produkteve të lëndës së parë drusore që po fitojnë popullaritet përfshijnë; drunjtë e përzier të lehtë dhe të fortë nga Kina, pllakat e zdrukthit prej mëshetekne nga Rusia, si dhe pllakat e zdrukthit me zdrukthe të orientuara (OSB).

Trendet në veçoritë e xhamit të dritareve dhe rregulloret e BE-së për kursim të energjisë:

Drejtimi i trendeve të BE-së sa i përket dizajnit dhe veçorive të produkteve (për këtë grup produktesh) është përcaktuar nga ndryshimi i rregulloreve mjedisore dhe për kursimin e energjisë në vende të ndryshme të BE-së. Kjo kryesisht ka të bëjë me veçoritë e xhamit, ku po shohim një rritje të pjesës së tregut të profileve të xhamit të trefishtë dhe xhamit me efikasitet të energjisë. Ky trend është sidomos i pranishëm në vendet me klimë më të ftohtë, si Skandinavia, Gjermania dhe vende të tjera të Evropës Qendrore. Në vitin 2015, rreth 44% e dritareve në BE ishin ende me një shtresë të vetme. Varësisht prej legjislacionit kombëtar, kostoja së ngrohjes dhe klimës mbizotëruese të vendit, nuk bëhet kalimi në xham me dy ose tri shtresa për shkak të kostoje së lartë të zëvendësimit të dritareve. Në ndërtesat e reja të banimit në Evropën Qendrore sot kryesisht përdoret xhami me tri shtresa. Ndryshimi i këtyre

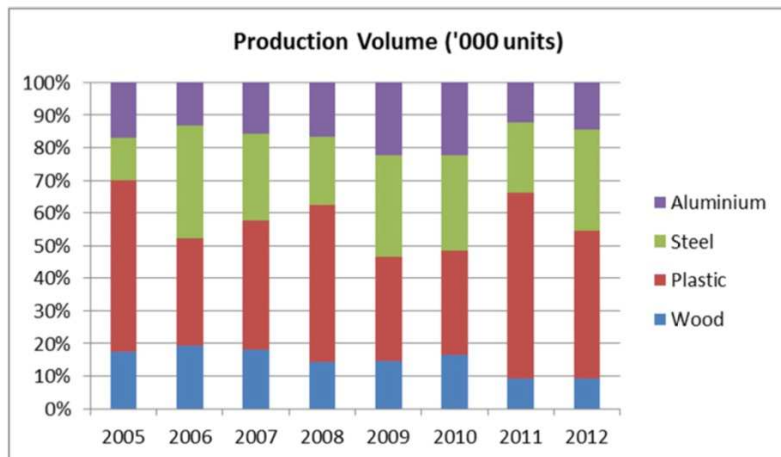
³ CBI, 2017; www.cbi.eu

⁴ CBI, eksportimi i dyerve dhe kornizave të lëndës drusore tropikale drejt Evropës, 2017

trendeve ndikon prodhuesin kosovar në aspektin e blerjes, prodhimit të profileve të kornizave të dritareve prej druri dhe koston së prodhimit.

Figura 10 paraqet trendin në BE 27 (me përjashtim të Kroacisë) gjatë 2005-2012, si dhe shpërndarjen e vëllimit të prodhimit të dritareve dhe dyerve sipas llojit të kornizës. Ajo tregon pjesën/përqindjen shumë të vogël të drurit krahasuar me kornizat plastike dhe të çelikut. Konsulentët nuk patën në dispozicion informata më të reja për tregun, mirëpo trendet drejt më pak kornizave prej druri dhe më tepër aso plastike është i dukshëm.

Figura 10: Vëllimi i prodhimit të dyerve dhe dritareve në BE 27 sipas llojit të kornizave, shprehur si % e 100% (2005-2012)



Burimi: VITO NV, 2015; Eko-dizajni i produkteve të dritareve

Niveli tipik i çmimit të konsumatorit për dritaret që kursejnë energjinë⁵:

Më poshtë janë dhënë shembuj të niveleve më të fundit të çmimeve të konsumatorëve për dritaret e reja me xham të dyfishtë në tregun gjerman. Çmimet përfshijnë heqjen dhe deponimin e dritareve të vjetra dhe instalimin e dritareve të reja.

- Korniza plastike e dritares, përafërsisht 500 euro
- Korniza prej druri e dritares, përafërsisht 560 euro
- Korniza prej druri dhe alumini e dritares, përafërsisht 680 euro
- Korniza prej alumini e dritares, përafërsisht 780 euro

Ky krahasim tregon që kornizat prej druri ende ndodhen në nivelin e çmimit më të lartë. Klasifikimi i materialeve të lëndës së parë drusore nuk është treguar.

Shembuj të tjerë nga tregu gjerman tregojnë që kornizat e dritareve prej drurit të pishës kanë çmime vetëm 10% më të ulëta se kornizat prej drurit të merantit. Meranti është dru tropikal me dendësi të lartë nga Azia Lindore. Gjithnjë e më tepër dritaret janë në dispozicion në dyqanet online B2C, që ofrojnë një gamë të plotë alternativash të specifike me zbritje të jashtëzakonshme⁶. Figura 11 jep një shembull të kornizave të dritareve prej druri të pishës dhe merantit me specifika të njëjta.

Figura 11: Krahasimi ndërmjet materialit të drurit të pishës dhe drurit meranti

⁵ Energieheld, 2018; www.energieheld.de

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

 <i>Kornizë e dritares prej drurit të pishës</i> Çmimi online: nga € 114	<i>Specifikat kryesore:</i> • Mounting depth: 68mm • Size: 330x350 mm • Color/painting: ëhite • Glass profile: triple	 <i>Kornizë e dritares prej drurit meranti</i> Çmimi online: nga € 125
--	---	---

Burimi: Dyqani online gjerman i dritareve (Deutscher Fenstershop)

(9) Segmentet e tregut dhe produkteve

Eksportuesit kosovarë të vegjël dhe të mesëm duhet të përqendrohen në produkte të cilësisë së lartë dhe me vlerë të shtuar. Produktet me çmim të ulët kërkojnë ekonomi të shkallës, e cila është larg realitetit prodhues në Kosovë. Vendet tipike me kosto të ulët janë Kina, Bangladeshi, Vietnami dhe Indonezia me produkte tipike të tilla si parketi.

Tregjet e specializuara në segmentet me çmime më të larta u referohen produkteve me dizajn të ndërlikuar (nëse nuk janë të standardizuara të tilla si kornizat standarde të dritareve) me lloje të qëndrueshme dhe të certifikuara të drurit dhe një aspekt të cilësisë së punëdores si vlerë të veçantë të shtuar (p.sh., dyert e jashtme).

Materiali ndërtimor i gatshëm për montim (DIY):

Një tjetër segment ka të bëjë me materialin ndërtimor “të gatshëm për montim”. Ky segment i tregut, megjithëse i vogël krahasuar me tregun e përgjithshëm të materialit ndërtimor, është i lidhur me rendin në rritje “Bëje vetë” (DIY), dhe përfshin produktet ndërtuese prej druri gjysmë të gatshme, elementet e shkallëve, etj. DIY përdoret në ndërtimin e ndërtesave të banimit dhe atyre komerciale. Materiali DIY bazohet në mënyrë rigoroze në specifika të paracaktuara të produktit dhe dizajnit. Për shkak të madhësisë krahasueshmërisht të vogël të prodhuesve kosovarë, eksportet DIY mund të jenë një opsion në segmente të përkufizuara të tregut dhe si furnizues të pjesëve për shitësit e mëdhenj me pakicë.

Lënda drusore e laminuar kryq (CLT):

Konsumi i CLT-së në BE po rritet dhe parashikimi mbetet pozitiv kur kemi parasysh tregun e ndërtimit që ende është në lulëzim dhe kërkon lloje të ndryshme të materialit ndërtimor. Në vitin 2015, konsumi i aplikacioneve të ndryshme të materialit ndërtimor arriti në mbi 140 milionë euro në BE.

Disa shembuj të produkteve të inxhinieruara të drurit (EĖP) janë dhënë më poshtë:

Figura 12: Produktet e inxhinieruara të drurit (EĖP)



Burimi: CBI, 2018; Eksportimi i lëndës drusore të laminuar kryq (CLT) drejt Evropës Perëndimore

Sipas informatave të tregut të publikuara nga CBI⁷, panelet CLT përbëhen nga disa shtresa të dërrasave strukturale tërthorazi dhe të kapura me ngjitës. Kjo teknologji prodhimi rezulton në produkte të paneleve të forta që mund të përdoren për mure strukturale, tavane, shtëpi të para-fabikuara, etj.

Klasifikimi i Sistemit të Harmonizuar (SH) në BE nuk i përfshin drejtpërdrejt panelet CLT. Shumica e CLT-së tregtohet në kuadër të SH 44189010 (Artikuj të zdrukthëtarisë dhe pjesët e armaturave prej druri të përdorura në ndërtim, lënda drusore e ngjitur-laminuar).

CLT ndërtohet nga lloje të drurit të butë, të tillë si bredhi (*Picea*), larshi, bredhi (*Abies*), bredhi i dagllasit, pisha etj.

Gjermania, Austria dhe Zvicra kanë qenë përcaktueset e trendit për zhvillimin e produkteve të lëndës së parë CLT. Ato e kanë shpikur CLT-në dhe kryesojnë në prodhimin e saj. Investime të reja në prodhimin e CLT-së planifikohen në Finlandë, Japoni, SHBA dhe Letoni.

Ekspertët thonë që CLT-ja është një prej materialeve ndërtimore më të avancuara⁸ dhe duket se ajo po e rrit përqindjen e tregut sa i përket ndërtimit të ndërtesave. Megjithatë, nevojitet hulumtim i mëtejshëm rreth asaj se në çfarë mase industria kosovare e materialit ndërtimor mund të shfrytëzojë trendin e përdorimit të CLT-së për linja të reja ose të përmirësuara të produkteve të materialit ndërtimor prej druri.

2.4 PASQYRA E KONKURENCËS

Programet e donatorëve nuk kanë kryer ndonjë analizë të tregut të BE-së dhe as studime krahasuese të konkurrencës, ndërsa këto nuk janë ofruar as nga kompanitë për hulumtimin e tregut si shërbimeve me pagesë për prodhuesit në këtë treg. Kompanitë prodhuese duket se kanë zhvilluar vetë kontaktet e tregut, të cilat, ngjashëm me industrinë e mobileve, janë të lidhur me diasporën kosovare në Zvicër dhe Gjermani, ku këto dy tregje përbëjnë 76% (2016: gati 1 milion euro) të të gjithë materialit ndërtimor prej druri të eksportuar⁹.

⁷ www.cbi.eu

⁸⁸ Shkenca e popullarizuar, 2014; Masa drusore CLT është materiali ndërtimor më i avancuar; www.popsoci.com

⁹ Informatat nga Dogana e Kosovës

2.5 KËRKESAT PËR IMPORT NË BE DHE ZVICËR

Marrëveshja më e rëndësishme tregtare ndërmjet Kosovës dhe BE-së është Marrëveshja e Stabilizim-Asociimit (MSA) e nënshkruar në vitin 2015. MSA-ja është një instrument për liberalizimin e tregut, i cili ndër të tjera mundëson qasje të lirë në tregun e BE-së dhe popullsinë e saj afërsisht 500 milionëshe. Me anë të kësaj marrëveshjeje, Kosova dhe BE-ja kanë vënë themelet për një zonë dypalëshe të tregtisë së lirë në mbështetje të lëvizjes së lirë të mallrave, shërbimeve dhe kapitalit. Ajo parasheh që të gjitha produktet industriale të Kosovës (duke përfshirë produktet e drurit) mund të kenë qasje në tregun e BE-së me tarifa zero dhe pa kufizim sasi. Detyrimet doganore do të lehtësohen në mënyrë progresive brenda 5, 7 ose 10 viteve¹⁰.

(10) Kërkesat e detyrueshme dhe vullnetare për importimin e produkteve të materialit ndërtimor prej druri në BE¹¹

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

Përveç rregulloreve, disa blerës evropianë B2B të produkteve të materialit ndërtimor prej druri mund të kërkojnë edhe certifikim shtesë vullnetar, si certifikata për lëndë të parë drusore nga Këshilli i Administrimit të Pyjeve (FSC). Certifikatat vullnetare kur ofrohen nga eksportuesi i rrisin potencialisht vlerën konkurrueshmërisë së tyre eksportuese. Këto përfshijnë certifikimet ISO dhe etiketat ECO të BE-së. Etiketa ECO i mundëson konsumatorit fundor të identifikojë “produktet e gjelbra” të miratuar zyrtarisht, gjë që po ndikon gjithnjë e më tepër preferencat e konsumit.

Një përmbledhje e certifikimeve të detyrueshme dhe vullnetare është paraqitur më poshtë në Figurën 13.

Hollësitë mbi certifikatat e detyrueshme ¹² :

Shënjimi CE është i detyrueshëm për produktet e lëndës drusore që përdoren në ndërtimtarë për të gjithë materialin prej druri që inkorporohet në mënyrë të përhershme në punët ndërtimore, siç janë dyert, dritaret, dyshemeja, shkallët, lënda drusore e laminuar e ngjitur, panelet nga kompensata, veshja dhe druri strukturor.

Produkti me klasifikim të zjarrit, i marrë në bazë të standardeve të harmonizuara, mund të ketë shenjë CE nëse karakteristikat tjera në Direktivën për Produktet e Ndërtimit (89/106/EEC) janë verifikuar. Direktiva për Produkte të Ndërtimit përbëhet nga gjashtë kërkesa të zbatueshme për ndërtesat e përfunduara, ku njëra ndër to janë karakteristikat e zjarrit¹³. Dokumenti përkatës që ofron detaje të mëtejshme lidhur me Direktivën mund të qaset në faqen e internetit të EUR-Lex¹⁴.

Kimikatet në lëndët drusore rregullohen nga REACH. Mjetet ruajtëse, të tilla si arseniku, katrani dhe mercuri përdoren për të parandaluar kalbjen dhe për të përmirësuar

¹⁰ Politika e fqinjësisë së BE-së 2018; https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/news_corner/news/2016/04/20160401_en

¹¹ CBI, Qendra për Promovimin e Importeve nga vendet në zhvillim; <https://www.cbi.eu/market-information/timber-products/buyer-requirements/>

¹² CBI, me cilat kërkesa duhet të jenë produktet e drurit në përputhshmëri në tregun e BE-së, 2017

¹³ RI.SE, 2018; www.sp.se

¹⁴ www.eur-lex.europa.eu

qëndrueshmërinë. Rregullorja REACH nuk lejon përdorimin e substancave të lartpërmendura përveç në disa raste përjashtimore, siç janë instalimet industriale dhe traversat hekurudhore. Kufizimet tjera zbatohen për trajtimin kimik të dyerve, dritareve dhe pjesëve të dyshemesë nga druri në lidhje me përdorimin e lustrave dhe ngjyrave, me kusht që përqendrimi i kadmiumit të jetë 0.1 % ose mbi 0.1% e peshës së ngjyrës mbi produktin e ngjyrosur.

Informata më të hollësishme në lidhje me politikat mbi kimikatet në materialet ndërtimore prej druri mund të gjenden në burimet e mëposhtme:

- ECHA, Agjencia Evropiane e kimikateve, www.echa.europa.eu
- EUR-Lex, Qasja në ligjin e Bashkimit Evropian, www.eur-lex.europa.eu
- Shoqata për mbrojtjen e drurit, www.ttf.co.uk

Figura 13: Kërkesat e detyrueshme dhe vullnetare për importin e materialeve ndërtimore prej druri në BE

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

Burimi: Përmbledhje e bazuar në CBI, 2017 dhe konceptin vetanak

(11) Kërkesat zvicerane të importit

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

Për eksportin në Zvicër nga vendet që nuk janë anëtare të BE-së zbatohen të mëposhtmet. Krahasimi ndërmjet kërkesave të detyrueshme dhe jo të detyrueshme për importin e materialeve ndërtimore nga druri për BE dhe Zvicrën:

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

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

(12) Standardet vullnetare

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

(13) Perspektiva e kompanive që prodhojnë materiale ndërtimore në lidhje me rëndësinë e standardeve dhe certifikatave

Nga të gjitha përgjigjet që kompanitë kanë ofruar në lidhje me standardet dhe certifikatat e cilësisë, përgjigja më e shpeshtë (47%, n=8) ndërlidhej me standardet ISO. Përgjigja e dytë më e shpeshtë ndërlidhej me certifikatën EUR 1 (41%, n=6). EUR1 përdoret për të vërtetuar origjinën e një produkti. Është kërkesë e detyrueshme për eksportet nga Kosova në BE, e cila duhet të respektohet nga të gjithë eksportuesit dhe nuk ka të bëjë me certifikimin e cilësisë.

Përgjigjet e kompanisë vënë në pah njohuri mjaft të kufizuara mbi tre nivelet standarde siç tregohet në figurën 13. Në aspektin e standardeve të detyrueshme, të paktën EUTR, REACH dhe deri në një masë standardet e BE-së për sigurinë e produkteve, janë certifikata të rëndësishme që duhet të trajtohen, përveç standardeve të kërkuara për eksport në Zvicër.

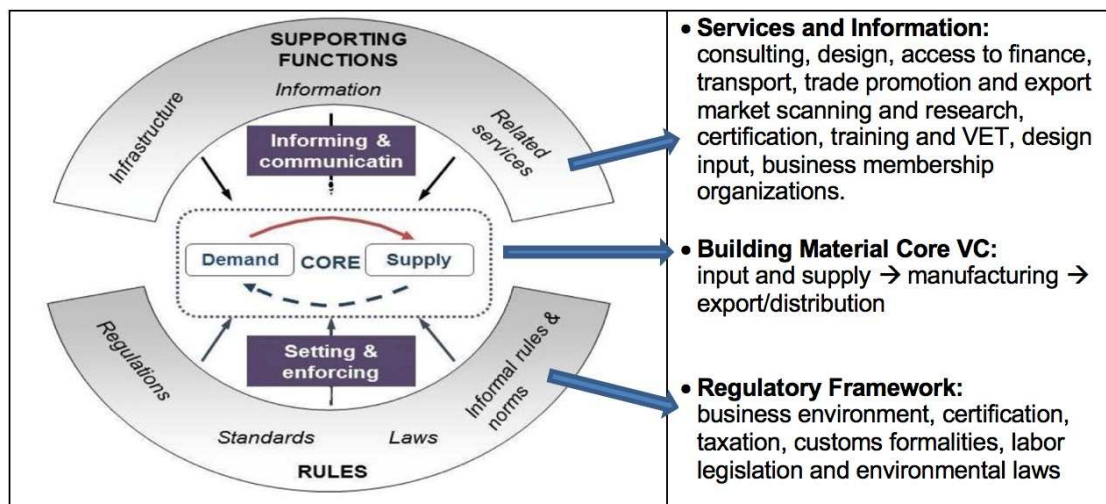
3. ANALIZA E ZINXHIRIT TË VLERAVE TË MATERIALIT NDËRTIMOR

3.1 Harta e zinxhirit të vlerave të materialit ndërtimor prej druri

(14) Komponentët e hartës së ZV-së

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

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



Source: The Springfield Centre, 2008

(15) Harta e ZV-së së materialit ndërtimor në Kosovë:

Komponentët e hartës së ZV-së së materialit ndërtimor prej druri (shih figurën 15) përfshijnë:

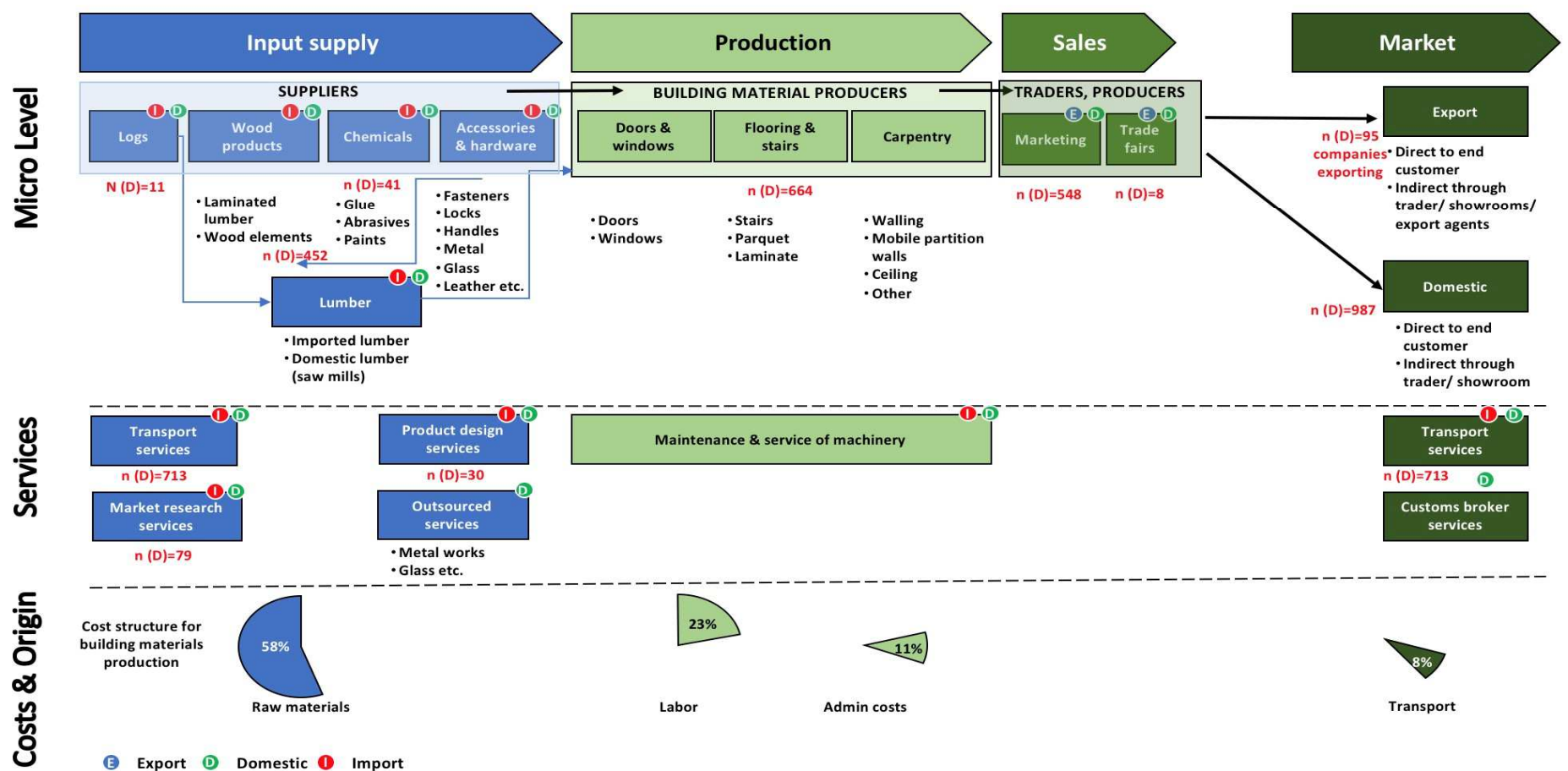
- Prodhuësit që përbëjnë thelbin e sistemit. Megjithatë, vlen të përmendet numri i madh i furnizuesve, që tregon rëndësinë e optimizimit të zinxhirit të furnizimit.
- Niveli mikro i hartës tregon funksionet kryesore të ZV-së me operatorët dhe produktet kryesore të saj në nivel të lëndës/inputeve, gjysmë të prodhuara, si dhe në nivel të eksportit.
- Niveli i shërbimeve i hartës së ZV-së përfshin shërbimet tipike, të tilla si shërbimet e transportit *upstream* dhe *downstream* të ZV-së, mirëmbajtjen e makinerive, dizajnin e produkteve dhe të tjera.
- Në fund të hartës së ZV-së, kategoritë kryesore të kostove të përafërta kapen përgjatë ZV-së.
- Numrat e treguar (n), që përfaqësojnë numrin e përgjithshëm të akterëve aktivë përgjatë funksioneve të ZV-së, bazohen në Agjencinë e Regjistrimit të Bizneseve të Kosovës

(ARBK) dhe Administratën Tatimore të Kosovës (tabela e ATK-së). Disa nga indikacionet mbi numrin e operatorëve (p.sh. furnizimi, transporti, tregtia e brendshme) janë të larta sepse këta operatorë nuk i shërbejnë vetëm industrisë së drurit. Kompanitë e marketingut janë aktive në treg dhe prodhojnë reklama, broshura, banerë, përveç ofrimit të shërbimeve tjera ndërsektoriale të marketingut. Ato nuk janë domosdoshmërisht të specializuara në hulumtimin e tregut për një sektor apo produkt specifik.

- Kompanitë e transportit nuk ofrojnë shërbime vetëm për industrinë e drurit, por për të gjitha bizneset që kërkojnë transport për mallrat e tyre. Kjo është arsyeja për numrin e lartë të treguar të shërbimeve të transportit (n = 713).
- Sipas informacionit të mbledhur në nivel të prodhuesve, 76% ose 13 prodhues të intervistuar eksportojnë produktet e tyre direkt në tregjet e tyre të synuara, qoftë B2B ose B2C, ndërsa 24% (n=2 kompani) eksportojnë përmes tregtarëve të ndërmjetëm. Ka indikacione se shumica e ndërmjetësve ndodhen në tregjet specifike të eksportit.
- Përveç strukturës së zinxhirit të vlerave, një dimension hapësinor tregon para-produktet e importuara dhe vendore, lëndët e para dhe furnizimin shtesë. Pothuajse 100% e inputeve për industrinë e materialeve ndërtimore importohen. Vetëm kantieret e sharrimit krijojnë vlera të konsiderueshme shtesë kombëtare në rafinimin e inputeve të furnizimit përpara se t'i shesin produktet e tyre të ndërmjetme tek prodhuesit.
- Harta shtesë e zmadhuar në nivel mezo dhe makro (figura 33) tregon të gjithë mundësuesit (p.sh. zyrtar qeveritarë) dhe mbështetësit (p.sh. BMO (organizata biznesi me anëtarësim), institucionet, donatorët) kryesorë të ZV-së.
- Në këtë fazë nuk mund të përcaktohet se sa nga kompanitë e regjistruara zyrtarisht (n=664) janë ende plotësisht të përfshira në prodhimin e produkteve të materialit ndërtimor prej druri. Kjo është për shkak se industria ndërtimore e drurit është rritur në mënyrë të jashtëzakonshme gjatë viteve të pasluftës. Shumica e kompanive të drurit që u krijuan kishin materialin ndërtimor të regjistruar si aktivitetin e tyre kryesor të biznesit. Tani, ndërkohë që tregu lokal i ndërtimit po ngopet, një numër i madh i këtyre kompanive po kalojnë ose në prodhimin e mobileve ose po bëhen prodhues të produkteve mikse. Megjithatë, një numër i madh i këtyre kompanive nuk e ndryshojnë veprimtarinë e regjistruar zyrtarisht dhe prandaj konsiderohen vetëm si prodhues të materialeve ndërtimore.

Figure 15: Harta e ZV të materialit ndërtimor prej druri

Building Material Value Chain Map



Burimi: Përgatitur bazuar në hulumtimin e të dhënave të ZV

3.2 Analiza ekonomike e zinxhirit të vlerave të materialit ndërtimor prej druri

(16) Vlera totale e shtuar përgjatë ZV-së

Vlera e përgjithshme e gjeneruar e ZV të materialit ndërtimor prej druri përbëhet nga lënda e parë (druri i importuar, materiale kompozite druri dhe komponentët jodrurorë), produkte të ndërmjetme (prodhimi nga kantieret e sharrave) ose aksesore (pjesë metalike, mentesha, xham, profile të aluminit, qelq, etj.) dhe faktorët e kostos siç janë zhvlerësimi, pagat, taksat direkte, fitimi. Pasi që pothuajse 100% e lëndëve të para dhe komponentëve importohen, kostot e lëndëve të para nuk konsiderohen pjesë e vlerës së shtuar të jashtme kombëtare.

3.3 Konsideratat mjedisore përgjatë ZV-së

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

Mjedisi nuk ka ndonjë ndikim të rëndësishëm (qoftë pozitiv apo negativ) në nënsektorin e materialeve ndërtimore. Nga ana tjetër, kjo e fundit mund të ketë ndikim në mjedis, ndonëse jo në ndonjë nivel të konsiderueshëm në të gjitha rastet:

Të dhënat e anketës tregojnë se 47% (n=8) e kompanive të intervistuar i përdorin mbetjet kryesisht për ngrohjen e lokaleve, 23% (n=4) e konvertojnë në pelet për shitje, dhe 30% (n=5) e kompanive kryesisht e japin atë për qëllime të ngrohjes (shih figurën 17 për përgjigje më të hollësishme). Në përgjithësi, figura tregon që ekziston mundësia që mbetjet të konvertohen në pelet si një burim më efikas i ngrohjes ose për përdorim tjetër industrial. Informatat mbi tonazhin e mbetjeve në nënsektorin e përgjithshëm të materialeve ndërtimore prej druri nuk janë në dispozicion të konsulentëve.

Përmirësimi i mjedisit mikro në ambientin e punës dhe zbatimi i masave eko-miqësore është parakusht për zvogëlimin e efektit të dëmshëm shëndetësor si dhe ndihmon në parandalimin e dëmeve të mundshme mjedisore. Në përgjigje të pyetjes për masat ekologjike, 41% (n=7) pretendojnë se përdorin paketimin ekologjik, 20% (n=3) nuk zbatojnë asnjë veprim, dhe vetëm 18% (n=3) përdorin filtra të ajrit dhe ventilim gjatë prodhimit. Vetëm 6% (n=1) e kompanive përdorin mbetjet e drurit për qëllime riciklimi (shih figurën 16)).

Prodhimi i peletit:

Duke përmirësuar ZV-në e materialit ndërtimor prej druri dhe duke mbështetur rritjen e nënsektorit, krijohen mundësi të reja për industrinë e peletit, që do të mbështetej kryesisht në mbetjet e drurit. Nga ana tjetër, kjo rrit kërkesën për pelet si burim për ngrohje dhe kështu zvogëlon kërkesën për burime më pak të ndjeshme ndaj mjedisit, përkatësisht energjinë elektrike të prodhuar nga thëngjilli dhe druri tradicional, të cilat aktualisht përbëjnë dy burimet kryesore të ngrohjes në vend. Megjithatë, duhet theksuar se furrat e peletit të përdorura nga ekonomitë familjare duhet të jenë me efikasitet të lartë dhe në përputhje me standardet mjedisore, duke liruar kështu më pak emetime të grimcave.

Riciklimi i mbetjeve:

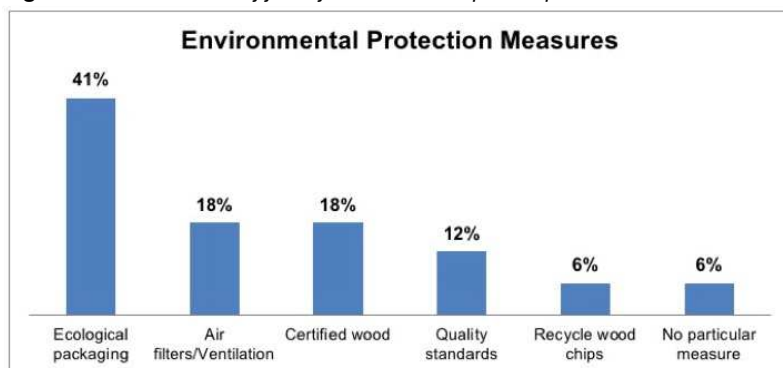
Riciklimi i shpërpëllakës përballet me vështirësi në grumbullimin dhe transportimin tek prodhuesit e shpërpëllakës. Me qëllim të përcaktimit të fizibilitetit për grumbullimin e mbetjeve

në nivel kombëtar, do të ishte i nevojshëm ekzekutimi i një vlerësimi të qëndrueshmërisë ekonomike që mbulon sektorin e përgjithshëm të prodhimit të drurit. Standardet tipike për mbetjet në proceset e prodhimit të drurit janë rreth 15-20% nga MDF/shpërplakat dhe 40-60% nga prodhimi masiv i drurit, varësisht nga saktësia e punës, niveli i përvojës së operatorit dhe kompleksiteti i produktit.

Shëndeti dhe siguria operationale:

Përcaktues tjerë që do të zvogëlonin ekspozimin ndaj pluhurit të drurit në vendin e punës janë ventilimi adekuat shkarkues, lëmimi me ventilim adekuat shkarkues dhe stafi i veçantë për pastrim. Në përgjithësi, makineria plotësisht automatike lidhet me ekspozimin më të lartë, duke qenë se ky lloj i makinerisë punon me shpejtësi më të madhe duke gjeneruar kështu më shumë pluhur¹⁵.

Figura 16: Masat e mbrojtjes mjedisore të kompanive prodhuese



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

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

(17) Përmbledhje

Janë intervistuar 13 kompani të ZV-së së materialeve ndërtimore nga druri që bëjnë furnizimin me inpute. Të dhënat primare demografike të furnizuesve janë si në vijim:

- *Viti i themelimit:* 38% (n=5) e kompanive janë themeluar ndërmjet viteve 1990 dhe 2000, ndërsa 31% (n=4) janë themeluar ndërmjet viteve 2001 dhe 2010. Pjesa tjetër është krijuar ose para vitit 1990 ose pas vitit 2010.
- *Statusi ligjor:* 46% (n=6) e kompanive janë regjistruar si biznese individuale, ndërsa 38% (n=5) si shoqëri me përgjegjësi të kufizuar. Pjesa tjetër e kompanive kanë një status tjetër ligjor të pa specifikuar që lejohet në vend.
- *Numri i punonjësve:* 77% (n=10) e të gjitha kompanive të intervistuar janë kompani 'të vogla' (10-50 punonjës), ndërsa 23% (n=3) janë kompani 'mikro' (0-9 punonjës).
- *Qarkullimi:* 38% (n=5) e kompanive treguan për një qarkullim prej 1.0 milion deri në 2.5 milion euro në 2017, 23% (n=3) kishin një qarkullim prej më shumë se 2.5 milion euro në vitin 2017, ndërsa bilanci i kompanive të intervistuar kishte qarkullim prej më pak se 1 milion euro.

3.4.1 Operacionet

¹⁵ Gitte Jacobsen, 2007

(18) Zhvillimi i qarkullimit

92% (n=12) e furnizuesve të intervistuar kanë raportuar që kanë pasur një rritje të qarkullimit në vitin 2017 krahasuar me vitin paraprak. Nga këto, shumica, 62% (n=7) shënuan rritje të qarkullimit prej 6% deri në 20%; 23% (n=3) shënuan rritje të qarkullimit prej 21% deri në 40%. Pjesa tjetër (n=2) raportohet të ketë pasur një rritje prej 91-100%. Është vërejtur se të gjithë furnizuesit e intervistuar pohojnë se kanë pasur rritje në qarkullim, duke treguar një zhvillim të përgjithshëm pozitiv të biznesit përgjatë ZV-së të nënsektorit.

(19) Portofoli i produkteve dhe shërbimeve

Shumica e kompanive shesin dru të sharruar, lëndë druri për ndërtim, rimeso, përbërës dhe produkte të ngurta druri, produkte kompozite prej druri dhe përbërës të tjerë. Pothuajse të gjitha kompanitë që shesin produktet e mësipërme, i importojnë ato. Një numër shumë i vogël i kompanive marrin produkte kompozite prej druri nga brenda në vend. Në vitin 2015, 69% (n=9) e kompanive të intervistuar janë angazhuar në import të drejtpërdrejtë, ku kanë importuar prej 91% deri në 100% të aksesorëve dhe produkteve të tyre prej druri. Në vitin 2016 dhe 2017, vetëm rreth 54% (n=7) e kompanive importuan në mënyrë të drejtpërdrejtë 91% deri në 100% të produkteve të tyre. Kjo mund të jetë një shenjë që ka më shumë materiale në dispozicion tek tregtarët lokalë, të cilët në disa raste i shtojnë ca vlerë produkteve të importuara të drurit (p.sh., para-prerja, përmirësimi i sipërfaqes, etj.) para se t'i shesin tek prodhuesit. Shumica e furnizuesve shesin tek të dy nënsektorët, gjegjësisht mobilet dhe materiale ndërtimi.

Shumica e kompanive importojnë produktet e tyre nga vendet evropiane. Shumë furnizues deklaruan se importojnë nga Gjermania, Italia, Turqia, Austria dhe Finlanda. Disa importojnë edhe nga vendet fqinje duke përfshirë Bosnjë dhe Hercegovinë, Malin e Zi, Serbinë, Slloveninë dhe Rumaninë.

(20) Procedurat e importit doganor

Nga të gjitha kompanitë e intervistuar (n=13), 54% (n=7) thonë se nevojiten rreth 24 orë për të gjitha procedurat e zhdoganimit (nga arritja në kufi deri në zhdoganim); 31% (n=4) deklarojnë se të gjitha procedurat doganore mund t'i përfundojnë brenda 5 orëve. Për pjesën tjetër, përkatesisht 16% (n=2), nevojiten disa ditë për të kaluar nëpër të gjitha këto procedura. Kompanitë shpjeguan se procedurat e zhdoganimit shpesh varen nga historiku i kompanisë lidhur me pajtueshmërinë dhe çështjet potenciale që kanë ndodhur në të kaluarën. Në përgjithësi, procedurat e zhdoganimit përfundojnë brenda ditës për kompanitë që kanë reputacion pozitiv dhe nuk janë angazhuar në ndonjë veprim të paligjshëm apo të evazionit fiskal të importit më herët. Doganat po luajnë gjithashtu një rol pozitiv në edukimin e kompanive në aspektin e performancës ligjore.

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

Furnizuesit u pyetën në lidhje me përfitimet e përdorimit të shërbimeve të furnizuesve të specializuar të importit në krahasim me importin e drejtpërdrejtë të lëndëve të para dhe aksesorëve prej druri dhe jo prej druri. 40% (n=5) e furnizuesve të intervistuar deklaruan se është më kosto efikase dhe e përshtatshme që prodhuesit të blejnë nga furnizuesit në vend se të organizojnë importin e tyre të drejtpërdrejtë. Si arsye e dytë e rëndësishme ishte dorëzimi i shpejtë dhe ekspertiza më e mirë nga ana e furnizuesve.

Si përfundim, shumica e importeve furnizohen drejtpërdrejtë nga prodhuesit (shih gjithashtu kapitullin 3.6.5.1 praktikata e blerjes). Nëse qëndron mendimi i 40% të furnizuesve se blerja e inputeve nga furnizuesit është më kosto efikase, promovimi i lidhjeve më të mira dhe përmirësuar ndërmjet furnizuesve dhe prodhuesve mund të jetë i dobishëm.

(22) Anëtarësimi në shoqata dhe institucione

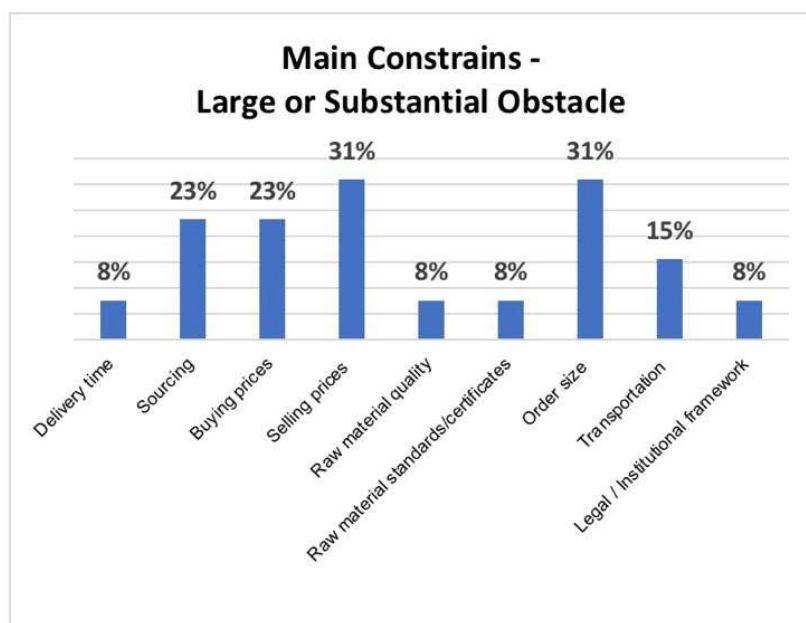
Në përgjithësi, vetëm 38% (n=5) e kompanive të furnizimit janë anëtarë të një shoqate ose institucioni (kryesisht SHPKD dhe OEK). Shumica e anëtarëve treguan se nuk kanë marrë asnjëherë ndonjë ndihmë apo përfitim nga shoqatat e tyre. Disa besojnë se ekziston një lloj diskriminimi ose trajtimi joekuivalent midis anëtarëve të shoqatave, zakonisht në favor të atyre më të mëdha. Në përgjithësi, shumica e kompanive pretendojnë se shoqatat nuk janë të pajisura mirë për të qenë në gjendje të ofrojnë shërbime efektive për kompanitë anëtare pasi që atyre u mungon stafi i kualifikuar, fondet dhe infrastruktura.

3.4.2 Kufizimet dhe ndërhyrjet kryesore - perspektiva e furnizuesve të inputeve

(23) Kufizimet

Përgjatë mostrës, 36% (n=5) e kompanive të anketuara renditën madhësinë e porosisë dhe çmimet e shitjes si pengesa substanciale. Duket se për shkak të kapaciteteve të tyre të kufizuara, furnizuesit e anketuar të inputeve nuk mund t'i përballojnë porositë e mëdha. Nga ana tjetër, konkurrenca e padrejtë dhe ekonomia e përgjithshme joformale, të cilat janë shumë të pranishme në vend, ndikojnë në çmimin e shitjes së kompanive formale dhe të 'ndershme'. Kufizimet tjera janë paraqitur në figurën 17. Informata më të hollësishme janë në dispozicion në shtojcën 02.

Figura 17: Kufizimet kryesore me të cilat ballafaqohen furnizuesit



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

(24) Ndërhyrjet - nga perspektiva e furnizuesve

Kompanitë e furnizimit u pyetën rreth preferencave të ndërhyrjes për përmirësimin e aktiviteteve të biznesit përgjatë ZV-së së përgjithshme të materialit ndërtimor prej druri. Shumica e preferencave ndërlidheshin me "koordinimin më të mirë vertikal *upstream* dhe *downstream*".

Përmirësimi i koordinimit vertikal ndërmjet fazave të ndryshme të ZV-së është një objektiv parësor i përmirësimit të ZV-së. Marrëdhëniet midis prodhuesve, furnizuesve, importuesve, eksportuesve dhe bizneseve të transportit rregullohen më mirë nëpërmjet kontratave dhe marrëveshjeve me shkrim dhe bashkëpunimit të ngushtë.

Ndërhyrjet tjera të rekomanduara ishin: Politikat më të përshtatshme fiskale, sigurimi i granteve për zhvillim, përmirësimi i cilësisë së paketimit, zhvillimi dhe trajnimi i fuqisë punëtore dhe përmirësimi i infrastrukturës së transportit.

3.5 Funkzioni i ZV-së: Transporti *upstream* dhe *downstream*

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

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

(25) Zhvillimi i qarkullimit

44% (n=4) patën një rritje të qarkullimit prej 1% deri në 20% në vitin 2017 krahasuar me vitin 2016. Pjesa e mbetur prej 11% (n=1) patën një rritje pak më të lartë, nga 20% - 30%. 11% (n=1) shënuan një rënie në qarkullim prej 10% deri në 20%. Pjesa tjetër e kompanive deklaruan se nuk kanë pasur ndonjë ndryshim krahasuar me vitin 2016.

Zhvillimi i qarkullimit reflekton zhvillimin e përgjithshëm të biznesit në vend dhe zhvillimin e tregut vendas. Shërbimet e transportit nuk kufizohen në grupe specifike të produkteve në ZV-në e drurit. Transporti me kamionë zakonisht nuk administrohet sipas produkteve specifike, por sipas optimizimit të ngarkimit të kamionëve, kërkesave të kohës së duhur (*just-in-time*), destinacioneve të përbashkëta, disponueshmërisë së kamionëve, parametrave të shfrytëzimit ekonomik të kamionëve, ndër të tjerash.

(26) Bizneset aktive të transportit në Kosovë dhe destinacionet ndërkombëtare

Nëntë kompanitë e transportit nuk kishin të kuptuar të përbashkët për konkurrentët e tyre në vend dhe prandaj ofruan përgjigje të ndryshme në pyetjen "cilat janë bizneset më aktive të transportit në Kosovë që përqendrojnë biznesin e tyre në mobilie dhe materiale ndërtimore prej druri". Për aq sa kishin njohuri, deklaruan se ka "një numër më të madh të kompanive aktive të huaja" krahasuar me kompanitë vendore. Duke marrë parasysh rritjen marginale të qarkullimit të kompanive të transportit të intervistuar, edhe në kohën kur prodhuesit e produkteve të drurit përjetojnë rritje të konsiderueshme të eksportit, bizneset kombëtare të transportit nuk duket se përfitojnë plotësisht nga rritja e kërkesës për shërbime të transportit.

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

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

- Shfrytëzimi i kapacitetit ekzistues shpeditues pa pasur nevojë që prodhuesit të mbajnë kapacitete vetanake të transportit.
- Kosto më të ulëta të përgjithshme të transportit.

- Avantazhi i transportit të konsoliduar me përdorim më të mirë të kapaciteteve të transportit, ku porositë e mallrave të prodhuesve të shumtë, të vegjël dhe të mëdhenj, janë të konsoliduara në një transport të vetëm.
- Profesionalizmi, siguria dhe shërbimet cilësore në biznesin e shpeditimit.
- Përgjegjësia dhe llogaridhënia e kompanive të transportit gjatë kryerjes së shërbimeve të tyre.
- Koncepti derë më derë, duke garantuar që eksportet të arrijnë destinacionin përfundimtar pa probleme të shkaktuara gjatë procesit të transportit/eksportit.

Mbajtja e kapaciteteve vetanake të transportit nga prodhuesit e materialeve ndërtimore prej druri mund të justifikohet për kompanitë më të mëdha që mund të përdorin më mirë kapacitetet e tyre vetanake të transportit me kapacitet të plotë. Kontratat specifike të shërbimit nga biznesi në treg mund të kërkojnë aftësi të shpejta dhe fleksibile të transportit vetanak. Çdo konsideratë e tillë bazohet në modelin specifik të biznesit të kompanisë dhe llogaritjen e kostos. Transporti i konsoliduar është ekonomikisht më i qëndrueshëm për eksportuesit më të vegjël, që kanë të bëjnë me ngarkesa më të vogla të eksportit.

3.6 Funksioni i zinxhirit të vlerave: Prodhimi i materialit ndërtimor

Janë realizuar gjithsej 17 intervista me kompanitë e prodhimit të materialeve prej druri. Detajet e kornizës së mostrës të aplikuar dhe të dhënat demografike në lidhje me këtë grup të kompanive prodhuese mund të rishikohen në kapitullin 1.3 të këtij raporti.

3.6.1 Zhvillimi i qarkullimit

Nga 17 kompanitë e intervistuar, 90% (n=15) deklaruan se kanë pasur një rritje të qarkullimit krahasuar me vitin paraprak (2016). 41% (n=7) kishin një rritje prej 6-10%. Vetëm një kompani raportoi një ulje prej 6-10%. Rritja e qarkullimit kryesisht lidhet me përmirësimet në kapacitetet prodhuese dhe rritjen e aktivitetit të eksportit.

3.6.2 Burimet njerëzore

(28) Aftësitë

Operatorët e fabrikës/uzinës:

Kompanitë e prodhimit treguan se kanë vështirësi në gjetjen e kandidatëve për operacionet e tyre. Nga 16 kompanitë prodhuese që iu përgjigjën kësaj pyetjeje, 24% (n=4) e kanë pasur shumë të vështirë të gjejnë operatorë CNC, pastaj zdrukthetarë, operatorë të makinerive dhe ekspertë për ngjyrosje.

AAP i dobët kosovar dhe sistemi arsimor në përgjithësi (plan programi jopërkates, personeli i papërshtatshëm mësimor, mungesa e laboratorëve dhe çështje të ngjashme) përbëjnë arsyet kryesore pse tregu i brendshëm i punës nuk është në gjendje të përmbushë nevojat e kompanive.

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

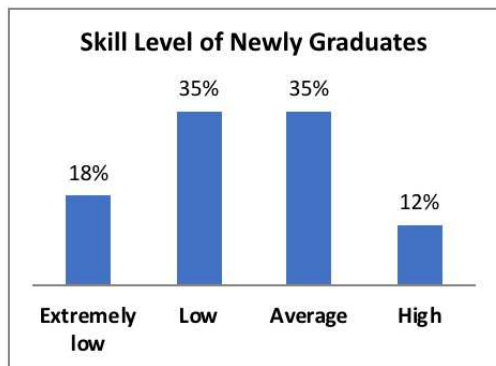
- Përvoja e punës së punonjësve është e ulët
- Kualifikimet dhe aftësitë janë nën nivelin e pritshëm
- Shkalla e lartë e qarkullimit të punonjësve
- Motivimi i kufizuar i punonjësve për të punuar
- Pagat në këtë sektor janë të ulëta dhe demotivuese për punonjësit

Rreth 70% (n=12) të kompanive të prodhimit treguan se niveli i të diplomuarve kohët e fundit në nivel operatori është mesatar ose i ulët. Kjo ka rezultuar në atë që disa kompani të

angazhojnë punëtorë më të kualifikuar nga tregu ndërkombëtar. Rreth 24% (n=4) e kompanive deklaruan se punësojnë punëtorë nga Shqipëria, Mali i Zi, Bosnja dhe Hercegovina dhe Turqia.

Informatat kthyes të kompanive mbi nivelet e aftësive janë mjaft subjektive dhe nuk bazohen në kriteret specifike të analizës së kërkesës së tregut të punës që dallojnë ndërmjet "jashtëzakonisht e ulët", "e lartë" etj. Kompanitë e bazojnë vlerësimin e tyre në përvojat praktike dhe kërkesat në kompanitë e tyre në krahasim me ofertat aktuale të punës kundrejt profileve të kërkuara punës në tregun kosovar të punës (shih figurën 18).

Figura 18: Niveli i aftësive të të diplomuarve



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

Aftësitë e ulëta të punës, kualifikimet dhe eksperiencat e ulët përbëjnë disa prej sfidave më të përmendura për kompanitë. Kjo reflektohet edhe nga nivele krahasimisht të ulëta të produktivitetit të punëtorëve.

Personeli menaxhues:

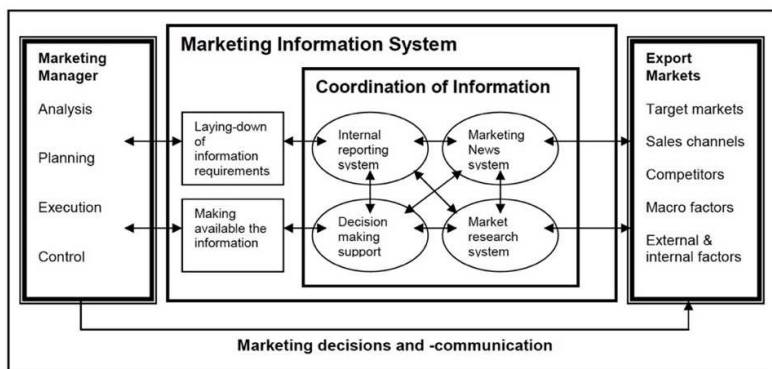
Shumica e kompanive të intervistuar menaxhohen nga pronarë ku pronarët marrin përgjegjësi të shumta menaxhuese. Kjo gjithashtu përfshin përgjegjësinë për funksionet e eksportit dhe marketingut. Meqenëse shumica e biznesit të eksportit është krijuar kryesisht përmes marrëdhënieve me diasporën kosovare në Gjermani dhe Zvicër (74% e totalit të eksporteve në vitin 2016), pronarët nuk e konsiderojnë gjithmonë mundësinë e angazhimit të menaxherëve të jashtëm dhe me përvojë të marketingut të eksportit dhe në vend të kësaj mbështeten në anëtarë të familjes.

Nevoja për menaxhment më me përvojë dhe më profesional të eksportit:

Kompleksitetet e rritura të eksportimit dhe tregtisë ndërkombëtare do të kërkojnë menaxherë më profesional të marketingut të eksportit të cilët janë në gjendje të zbatojnë funksione strategjike dhe operacionale të marketingut. Figura 19 tregon përfitimin e kombinuar të punësimit të një menaxheri të eksportit i cili është në gjendje të krijojë dhe të koordinojë Sistemin e brendshëm të Informacionit të Marketingut (SIM). SIM integron dy aspekte, koordinimin e shitjeve dhe proceseve të eksportit, dhe integrimin e hulumtimeve të rregullta të tregut¹⁶. Menaxheri i marketingut të eksportit është një burim kyç përgjegjës për analizimin e tregjeve potenciale dhe ekzistuese të eksportit dhe krahasimin e konkurrentëve kryesorë. Ai është gjithashtu përgjegjës për zbatimin dhe ekzekutimin e strategjisë së marketingut dhe shitjeve të eksportit.

Figura 19: Integrimi i hulumtimit të tregut në një sistem informacioni të marketingut

¹⁶ Kotler, Bliemel; sistemi i informacionit të tregut



Burimi: Kotler, Bliemel

(29) Nevojat për Trajnim

Tabela e mëposhtme përcakton nevojën e bizneseve në lidhje me rritjen e aftësive të menaxhmentit dhe punëtorëve në nivel të furnizuesve dhe prodhuesve.

Për përmirësime në aftësitë e përgjithshme, kurset e shkurtra të trajnimit mund të jenë të mjaftueshme. Për zhvillimin e avancuar të aftësive të punëtorëve dhe teknikëve, mund të kërkohej një rishikim, përmirësim dhe verifikim i kurrikulave aktuale të AAP në fakultetet e lidhura me drurin në arsimin e lartë (Universiteti i Shkencave të Aplikuara, Ferizaj) dhe tre Qendrat Rajonale Profesionale - Trajnimi i AAP. Në nivelin e menaxhimit, kurset e specializuara të trajnimit duke përfshirë lëndë të tilla si menaxhimi i zinxhirit të furnizimit, menaxhimi i eksporteve dhe shitjeve, sistemet e menaxhimit të cilësisë do të ndihmonin në zhvillimin e aftësive të stafit të lartë.

Figura 20: Nevojat e trajnimit për punëtorët dhe menaxherët

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

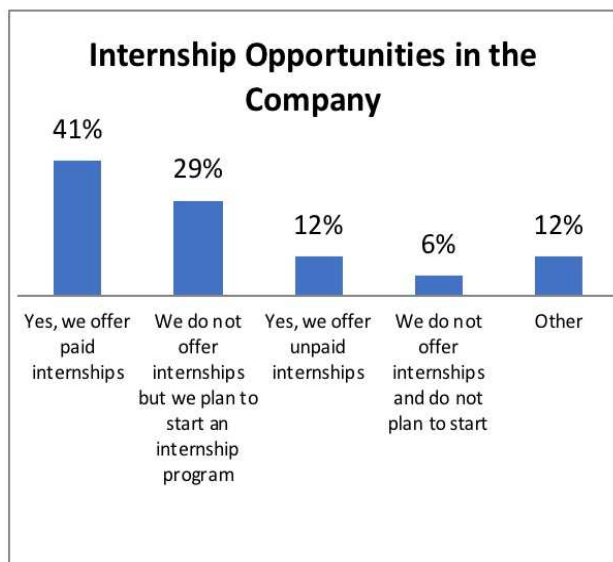
Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive dhe informatat kthyes nga kompanitë dhe akterët

(30) Praktika

Në përgjithësi, kompanitë prodhuese ofrojnë punë praktike për të diplomuarit. 53% (n=9) e kompanive të intervistuar ofrojnë punë praktike, dhe shumica e tyre i paguajnë praktikantëve një pagë bazë. Sidoqoftë, çështja është që këto praktika rrallëherë ose kurrë nuk çojnë në punësim në kompaninë nikoqire, gjë që është një shqetësim tipik në shumë vende.

Në anën tjetër, 35% (n=5) nuk ofrojnë fare punë praktike, por shumica prej tyre janë duke e shqyrtuar mundësinë e fillimit të një programi të punës praktike së shpejti. Krijimi dhe lehtësimi i një programi të punës praktike për sektorin e drurit do të mund të drejtohej nga institucionet e AAP ose të mbështetet nga SHPDK. Puna praktike konsiderohet të jetë një mjet mjaft i dobishëm për të ofruar përvojat e para në industri, duke ndihmuar studentët të mësojnë rreth aspekteve praktike të industrisë së drurit dhe duke mbështetur të diplomuarit të fitojnë përvojën e parë në sektor.

Figura 21: Punët praktike të ofruara



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

3.6.3 Shfrytëzimi i Kapacitetit të Prodimit

Vetëm 18% (n=3) të kompanive prodhuese deklaruan se janë duke shfrytëzuar 100% të kapacitetit të tyre prodhues në operimin me një ndërrim, dhe 82% (n=14) janë duke e shfrytëzuar vetëm 50% deri në 90% të kapacitetit të tyre prodhues. Arsyet kryesore të ofruara nga kompanitë përfshijnë: kërkesa e ulët e tregut (36% të rasteve), teknologjia e vjetërsuar (21%), fuqia e pamjaftueshme punëtore (7%), dhe arsye tjera (29%).

Shfrytëzimi i ulët i kapaciteteve rrit kostot operacionale dhe kështu edhe të prodhimit për shkak të kostove fikse kryesisht të pandryshueshme (amortizimi i makinerive, pagat, etj). Kostot e larta fikse kanë efektin e kufizimit të opsioneve për të hyrë në mundësi biznesore të ndjeshme ndaj çmimeve, ose vendosje të përkohshme të çmimeve promovionale pa gjeneruar humbje pasi që do të bëhet më e vështirë për kompaninë që së paku të mbulojë kostot e saj fikse.

Arsyeja kryesore për shfrytëzimin e ulët të kapaciteteve lidhet me kërkesën e ulët të tregut. Çështja se a është kërkesa e ulët e tregut shkak apo efekti i një analize të pamjaftueshme të tregut të eksportit dhe përvetësimit të klientëve, kërkon analizë të mëtejme. Prioriteti i parë do të jetë shfrytëzimi i prodhimit me një ndërrim. Për sa kohë që kompanitë nuk përfitojnë nga operimi në dy ndërrime, investimi në më shumë kapacitete prodhimi nuk duhet të jetë prioritet i parë.

3.6.4 Cilësia dhe Certifikimi

Materialet ndërtimore prej druri në Kosovë po hyjnë në zinxhirët global të vlerave dhe furnizimit, edhe pse në një shkallë të vogël. Kompanitë po kërkojnë një lloj "fushë loje të barabartë" kur kanë të bëjnë me klientët në këtë mjedis të biznesit shumë konkurrues. Sipërmarrësit kosovarë duhet të pranojnë se rregullat ndërkombëtare zbatohen kur bëhet fjalë për standardet dhe pritjet e tregut. Kjo vlen edhe për standardet e cilësisë dhe certifikimit. Në periudhë afatgjatë, një infrastrukturë e cilësisë (QI) që funksionon mirë dhe që është e harmonizuar ndërkombëtarisht do të jetë thelbësore për eksport të suksesshëm dhe rritje të përgjithshme të qëndrueshme ekonomike. Standardizimi, vlerësimi i konformitetit dhe akreditimi, mbikëqyrja e tregut dhe metrologjia do të bëhen një kërkesë themelore për fabrikat kosovare të prodhimit industrial, duke përfshirë ato të sektorit të prodhimit të drurit, nga lënda e parë e deri tek produkti final.

Sipas informatare kthyesë të marra nga kompanitë, *cilësia* konsiderohet kriteri kryesor për përzgjedhjen e furnitorëve dhe është cilësuar si standardi krahasues më i rëndësishëm konkurrues i eksportit, por në anën tjetër, sistemet e përgjithshme të menaxhimit të cilësisë nuk zbatohen dhe nuk aplikohen gjerësisht në kompani. Kjo është pjesërisht për shkak të mungesës së menaxherëve me përvojë në trajtimin e sistemeve të menaxhimit të cilësisë. Zbatimi i një QI të harmonizuar nga blerja e deri në furnizim, nga furnizimi deri në prodhim, dhe nga prodhimi deri tek klienti do të jetë një kërkesë kryesore. Standardet e aplikuara duhet të pasqyrojnë kërkesën ndërkombëtare dhe të klientëve dhe të mos kufizohen në nivelet individuale ose lokale të standardeve të cilësisë.

Në nivel kombëtar, nuk ka laboratore të sigurimit të cilësisë së drurit nën operim - një kontribues kritik në arritjen dhe monitorimin e standardeve dhe certifikimit të produkteve. Ekziston një nevojë e madhe për të mbështetur krijimin e laboratorëve dhe pajisjeve për testimin e cilësisë së produkteve. Instituti italian CATAS për Testimin e Cilësisë¹⁷ mund të jetë një model për zbatimin e këtyre shërbimeve. Instituti CATAS, së bashku me SHPKD-në, ndërmoi kërkime se si mund të zbatohet një punëtori dhe hapësirë testimi. Një laborator i tillë do të ishte në gjendje të siguronte teste në tri nivele: ekzaminim fiziko-mekanik mbi materialet primare, kontrolle mbi produktet e përfunduara dhe teste të tjera.

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

3.6.5 Operacionet e Biznesit

3.6.5.1 Praktikë e Blerjes

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

¹⁷ CATAS; www.catas.com

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

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

(31) Metoda e preferuar e importimit dhe numri i furnizuesve

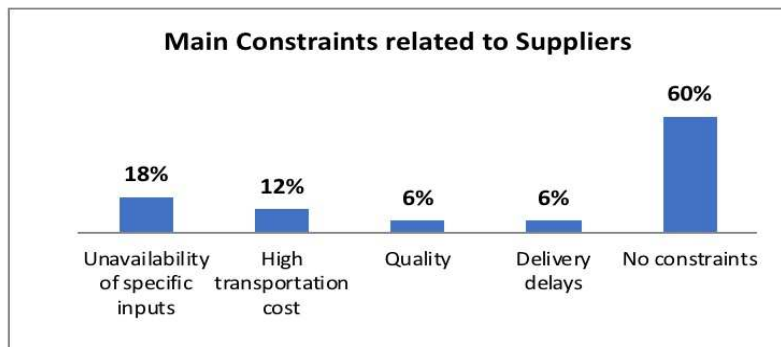
Kompanitë prodhuese u pyetën rreth metodës së tyre të preferuar për importimin e lëndës së parë prej druri dhe pajisjeve shtesë ose produkteve të ndërmjetme për prodhimin e produkteve ndërtimore përfundimtare prej druri. 71% (n=12) nga 17 kompanitë prodhuese kanë treguar se preferojnë të organizojnë shumicën e importeve të drurit direkt nga jashtë (47%, n=8 për importin e pajisjeve shtesë). 47% (n=8) e kompanive kryesisht shfrytëzojnë shërbimet e tregtarëve dhe furnizuesve të brendshëm (53%, n=9 për importin e pajisjeve shtesë) dhe vetëm 6% (n=1) e prodhuesve të intervistuar importojnë përmes tregtarëve të jashtëm (importi i drurit dhe pajisjeve shtesë).

Mesatarisht, prodhuesit e intervistuar bashkëpunojnë me 7 furnizues/importues të lëndëve të para dhe pajisjeve shtesë të drurit dhe jo të drurit.

(32) Kufizimet dhe Furnizuesit e Preferuar

Kompanive iu kërkua të definojnë kufizimet kryesore në lidhje me marrëdhëniet e tyre të biznesit me furnizuesit. Është për t'u theksuar se rreth një e treta, 60% (n=10), nuk kishin ndonjë ankesë. Në anën tjetër, mungesa e inputeve specifike dhe kosto e lartë e transportit perceptohen si kufizime të mëdha ose të konsiderueshme nga 18% (n=3) dhe 12% (n=2), respektivisht. Kufizime të tjera janë dhënë në Figurën 22.

Figura 22: Kufizimet në lidhje me furnizuesit, nga perspektiva e prodhuesit



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

Në fund, prodhuesve iu kërkua të përcaktojnë kriteret kryesore gjatë përzgjedhjes së furnizuesve të tyre (1=më së paku i rëndësishëm; 5=më i rëndësishmi). Sipas mesatares së ponderuar, cilësia e lartë e produkteve të importuara është kriteri kryesor, ku koha e liferimit/dorëzimit është kriteri më i vogël për vendimmarrje. Kriteri i koston po ashtu peshohet lartë (Figura 23).

Figura 23: Kriteret nga prodhuesit për përzgjedhjen e furnizuesve

	Cilësia	Koha e dorëzimit	Kapaciteti	Kosto
Normat mesatare të kriterëve të përzgjedhjes	4.9	3.2	3.2	3.04

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

(33) Kushtet e Pagesës

Sipas Figurës 24, shumica e marrëdhënieve midis prodhuesve dhe furnizuesve rregullohen përmes *pagesave të paradhënies* (49%, n=8) dhe në *para të gatshme* (24%, n=4). Është shumë e pazakontë të kemi të bëjmë me një përqindje kaq të lartë të pagesave të paradhënies. Të dyja këto metoda të pagesave tregojnë një rrezik të njëanshëm të pagesës nga prodhuesit. Mund të merren në konsideratë metodat e pagesës për ndarjen e rrezikut. Praktika e tanishme mund të krijojë probleme potenciale të rrjedhës së parasë për prodhuesit.

Metodat aktuale të pagesave mund po ashtu të tregojnë një shkallë të caktuar mosbesimi ndërmjet furnizuesve dhe prodhuesve. Kompanitë nuk operojnë sipas rregullave tregtare të standardizuara, siç është *Incoterms 2010 (Kushtet Ndërkombëtare Komerciale të zbatuara nga Oda Ekonomike Ndërkombëtare, Paris)*¹⁸. Përmes inkorporimit të inkoterms në kontratat e shitblerjes së prodhuesve dhe furnizuesve, të drejtat dhe përgjegjësitë përkufizohen në mënyrë të qartë dhe përbëjnë pjesën ligjërish të detyrueshme të kontratës për shitje/blerje.

Figura 24: Kushtet e pagesës të furnizuesve



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

3.6.5.2 Lëndët e para dhe origjina

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

Një pjesë e lëndës së parë të importuar (Figura 25) rafinohen më tej nga importuesit dhe dyqanet lokale para se të arrijë prodhuesit. Është e panjohur për konsulentët se deri në çfarë mase bëhet rafinimi dhe sa vlerë i shtohet produkteve në këtë proces. Kompanitë hezitonin të japin shifra tregtare. Shtrirja e rafinimit të produktit varet gjithashtu nga specifikimi i produktit, proceset e favorshme të blerjes dhe specifikimi i porosisë për produktet finale.

¹⁸ ICC-Oda Ndërkombëtare e Tregtisë, INCOTERMS 2010; <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>

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

Figura 25 dhe 26 përcaktojnë llojin e lëndëve të para dhe produkteve të ndërmjetme të drurit të importuara nga vendet kryesore të origjinës. Për më tepër, përqindja e blerjes lokale (e importuar më parë nga furnizuesit, importuesit, tregtarët me shumicë, tregtarët me pakicë kosovarë) dhe sasia e importit të drejtpërdrejtë nga prodhuesit.

Figura 25: Lënda e parë dhe origjina e saj

Lënda e parë	Blerja lokale	Importi direkt	Vendi i Origjinës
Lëndë druri e sharruar; Pllaka masive druri (4407)	41%	35%	Austri, Gjermani, Tjetër
Rimeso – prerje feta ose rrotulluese (4408)	29%	18%	Gjermani, Kroaci, Tjetër
Shpërpllakë dhe Pllaka zdrukthi me zdrukthe te orientuara (4410)	18%	12%	Gjermani, Austri
Pllaka me mbeturina lesionit, MDF dhe HDF	29%	35%	Gjermani, Tjetër

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

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

Figura 26: Origjina e produkteve të ndërmjetme

Produktet Drusore të Ndërmjetme	Blerja lokale	Import direkt	Vendi i Origjinës
Elemente të bashkuara me fibra dhe të ngjitura me ngjitës (4418)	29%	18%	Gjermani, Tjetër
Tërthorëse (trarë të lehtë) të ngjitura dritaresh (4418)	24%	6%	N/A
Tërthorëse të ngjitura dyersh dhe komponentë tjerë dyersh (4418)	29%	6%	N/A
Dru i përkulur, dru i lakuar	18%	0%	N/A
Dru për shkallë	24%	6%	N/A
Tjetër	6%	0	N/A
Produkte të ndërmjetme jo-drusore	Blerja lokale	Import direkt	Vendi i Origjinës
Pjesët metalike të dyerve dhe dritareve	24%	0%	N/A
Lyerës, bojra, llaqe dhe ngjitës	47%	24%	Gjermani, Tjetër
Zmeril (Lëmues) dhe abrazivë	35%	6%	Turqi, Gjermani, Suedi
Tjetër	12%	12%	N/A

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

3.6.5.3 Struktura e kostos

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

Për prodhuesit e materialit ndërtimor që eksportojnë, është thelbësore të kenë dëshmi të qartë të kostove si bazë për analiza financiare në kompani. Kjo analizë kërkohet për të krijuar alternativa të çmimit të segmentuar të eksportit në segmente specifike të tregut, për të përcaktuar nëse ka të ardhura dhe shitjet të rritura në segmente specifike të tregut dhe klientëve dhe për të krijuar të ardhura neto.

Sistemet e kostimit mund të jenë sisteme hibride, kostim variabil ose kostim absorbues¹⁹. Kostimi variabël i alokon vetëm shpenzimet e përgjithshme (*overheads*) variabile inventarit, ndërkohë që kostimi absorbues i alokon si shpenzimet e përgjithshme fikse ashtu edhe ato variabile të prodhimit produkteve. Kostimi variabil llogarit marzhin e kontributit dhe mund të përfshijë analizë e pikës kritike (*break-even*) për vendimet e çmimeve, ndërsa kostimi absorbues bazohet në fitimin përkatës bruto.

Figura 27: *Struktura e kostos në nivelin e prodhuesit*

Lënda e parë 58%	Kostot e lëndës së parë përfaqësojnë përqindjen më të madhe të kostove totale. Arsyet janë: importi prej 100% i drurit, furnizimeve jo prej druri dhe aksesoreve (pjesëve shtesë). Ndërmjetësuesit (furnizuesit) krijojnë kosto shtesë të transaksionit dhe ngritje çmimi (mark-up). Presupozohet se ka zbritje të ulëta të aplikueshme gjatë blerjeve në sasi të vogla.
Kostot operationale, përfshirë punën 34%	Kostoja operationale përfshin kostot administrative, të punës, shërbimet komunale, kostot fikse dhe të tjera. Kompanitë nuk mund të siguronin informata më transparente mbi strukturën e tyre tipike të koston. Kostot e shfaqura të punës (23%) duken të larta, duke marrë parasysh pagat mesatare mujore prej 405 Euro në kompanitë e materialeve ndërtimore (që shtrihen nga 282 deri në maksimum 651 euro). Një arsye për kostot e larta të punës mund të lidhet me produktivitetin krahasimisht të ulët të punës, mungesën e menaxhimit të procesit të prodhimit dhe kohët e pazave në prodhim për shkak të arsyeve sezonale ose të tjera.
Kostoja e transportit për mallra furnizimi dhe të gatshme 8%	Një vlerësim i kostove të transportit është i vështirë, pasi nuk dihet se deri në ç'masë kontratat e furnizuesve dhe eksportuesve bazohen në standarde komerciale, siç janë Incoterms, të cilat do të rregullonin qartë shpërndarjen e koston në lidhje me transportin, transferimin e rrezikut dhe sigurimet e transportit, taksat dhe detyrimet ²⁰

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

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

3.6.5.4 Investimet dhe Financimi

Mbulueshmëria e lartë e ekuitetit është një faktor thelbësor në strategjitë financiare të korporatave dhe kreditë bankare janë një pjesë e rëndësishme për investimet e prodhuesve. Sipas informatave kthyesë të kompanive, burimet kryesore për financimin e investimeve të kompanive ishin fitimet e ruajtura/të pashpërndara (67%) dhe kreditë/huat bankare (60%), të ndjekur nga kursimet private të pronarëve (20%). Vini re se totali është më shumë se 100%, sepse kompanitë e intervistuar mund të përzgjedhnin më shumë se një opsion.

Është thelbësore për prodhuesit të kenë kapital të mjaftueshëm punues dhe rezerva për të siguruar financimin afatshkurtër të kostove operationale të luhatshme dhe për të mbajtur fleksibilitet të lartë për financimin e investimeve dhe projekteve nëse linja kreditore e bankës

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

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

mbaron. Disa kompani kanë raportuar një luhatje të fortë sezonale të biznesit të eksportit dhe shanse të kufizuara për t'i zbutur ato me rritje afatshkurtra në biznesin e tyre lokal.

Përderisa financimi bankar mbetet vendimtar për prodhuesit e vegjël dhe të mesëm kosovarë, ekziston shqetësimi se kufizimet e kreditit do të jenë një faktor kufizues për prodhuesit më të vegjël me më pak siguri kolaterali. Në vendet e OECD-së dhe në vendet në zhvillim, financimi i bazuar në asete përdoret gjithnjë e më shumë nga NVM-të. Kërkesat e kapitalit të punës, financimi i eksportit dhe, në një masë më të vogël, investimet e brendshme të kompanisë mbulohen në mënyrë tipike nga ky burim financimi. Përmes financimit të bazuar në asete, kompanive u mundësohet të marrin fondet e lartpërmendura në bazë të vlerës së aseteve, llogarive të arkëtueshme, inventarit, makinerisë dhe pasurive të paluajtshme, për dallim nga pozicioni i tyre i kreditit²¹.

(34) Alokimi i Investimeve

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

Numri më i madh i kompanive investojnë pak në marketing dhe zhvillimin e produkteve, me jo më shumë se 1-5% të investimit total. Pjesa më e madhe janë investime të padefinuara dhe të pa-alokuara. Një studim hulumtues nga Gartner (2015) shqyrtoi praktikën e shpenzimeve në marketing të kompanive. Varësisht prej madhësisë dhe fokusit të kompanisë, buxhetet e marketingut shkojnë nga 10% në më shumë se 20% të të ardhurave²². Kompanitë që kanë të bëjnë me shërbime buxhetojnë deri në 50% të të ardhurave të tyre në aktivitete të ndërlidhura me marketingun. Prodhuesit kosovarë ka gjasa të presin një kthim të rritur eksponencial të investimeve kur aktivitetet e marketingut të jenë duke u zhvilluar dhe zbatuar.

Me gjasë, shumica e kompanive nuk buxhetojnë investimet e tyre si një përqindje e të ardhurave vjetore. Është e vështirë të ketë indikacione të sakta mbi përqindjen "tipike" të investimit për hulumtim dhe zhvillim, inovacion, ose marketing dhe shitje, pasi që ky përcaktim varet nga shumë faktorë, siç është madhësia e kompanisë, eksporti ose zhvillimi i tregut vendor, shkalla e mjeteve ekzistuese të përmirësuar dhe gjysmë-automatike (p.sh. CNC, teknologjitë për prerjen e drurit etj.) ose fokusi i ri i biznesit (shërbimet).

Planifikimi dhe buxhetimi i investimeve, në njërin anë, është rezultat i një planifikimi strategjik biznesor me qëllim të rritjes së konkurrueshmërisë dhe ndërkombëtarizimit, por kjo ka po ashtu edhe implikime në të gjitha fushat operacionale të biznesit, të përmendura më poshtë. Për më tepër, kompanitë kosovare të prodhimit të drurit duhet po ashtu të jenë në gjendje të analizojnë dhe monitorojnë të paktën disa prej raporteve kyçe financiare që janë të lidhura me vlerësimin e nevojës për investime dhe ndikimin e tyre në biznes (të eksportit) (p.sh. raportet e shitjeve, racionet e fitimit dhe raportet e likuiditetit)²³.

3.6.5.5 Lidhjet e biznesit

Normalisht, operatorët e ZV lidhen me njëri-tjetrin, horizontalisht me kompani të ngjashme në të njëjtën fazë të ZV, dhe vertikalisht ndërmjet furnizuesve dhe blerësve, anëtarësimit në

²¹ OECD, 2015; New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments (Qasje të reja për Financimin e NVM-ve dhe Ndërmarrësinë: Zgjerimi i Gamës së Instrumenteve)

²² Gartner, 2015; CMO spend survey (Anketa e shpenzimeve të CMO)

²³ Qeveria Australiane, 2018; business.gov.au

shoqatën e drurit ose kooperativa të tjera të mundshme dhe bashkëpunimit (si për blerje qendrore apo qëllime të tjera të përbashkëta në optimizimin e ZV të materialit ndërtimor prej druri).

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

Kompanive iu shtrua një pyetje me shumë përgjigje se deri në çfarë shkalle bashkëpunojnë ato me kompanitë tjera dhe ofruesit e shërbimeve në nivel të furnizimit, prodhimit dhe marketingut. Shumica e indikacioneve i referohen lidhjeve që kanë të bëjnë me transport/logjistikë (80%) dhe nënkontraktim (33%). Vini re se totali është më shumë se 100% për shkak se kompanitë mund të përzgjedhnin më shumë se një option.

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

Figura 28: Lidhjet dhe bashkëpunimi i kompanive
Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave të kompanive

Si pjesë e projektit të përmirësimit të ZV, promovimi i lidhjeve do të jetë një aspekt i rëndësishëm që mund të ndihmojë në krijimin e potencialit shtesë të rritjes dhe në optimizimin e faktorëve ekzistues të prodhimit, shërbimit dhe mbështetjes brenda ZV të materialit ndërtimor.

3.6.5.6 Përfitimi i Klientëve dhe Zgjerimi i Tregut

Duke pasur parasysh që 74% e tërë eksportit të materialit ndërtimor prej druri realizohet në Zvicër (50%) dhe Gjermani (24%), dy vendet me diasporën më të madhe kosovare në BE (Gjermania me rreth 100,000 persona, Zvicra me rreth 150,000 persona)²⁴, është mjaftë mirë e njohur që lidhjet familjare dhe miqësore në këto vende luajnë një rol të rëndësishëm në kërkimin dhe rrjetëzimin e klientëve të rinj. Ky është një kanal i rëndësishëm dhe pse nuk është kanali kryesor për identifikimin e klientëve të rinj.

Figura 29 shpjegon opsionet e përfitimit të klientëve dhe opinionet e kompanive të anketuara lidhur me shitjet dhe marketingun:

- Hulumtimi vetanak i tregut, është mjeti më i preferuar, kërkon më shumë investim të kompanisë në skanimin dhe hulumtimin e tregut.
- Para se klientët potencialë të kontaktojnë kompanitë kosovare, imazhi "Made in Kosovo" duhet të bëhet një shenjë më e njohur dhe më e vlerësuar.
- Hulumtimi në internet nuk mund të shihet si zëvendësim për kontaktet personale në treg. Pronarët e kompanive, ose edhe më mirë, menaxherët e marketingut duhet të jenë të pranishëm në tregjet kryesore të synuara të BE-së, të vizitojnë tregtarët ose shitësit me pakicë të përshtatshëm, të jenë të vetëdijshëm për praktikën e zakonshme në lidhje me komunikimin me konsumatorë dhe përfaqësimin e kompanisë së tyre, praktikën tregtare ndërkombëtare dhe aftësinë për të diskutuar mundësitë e biznesit B2B ose B2C.

Figura 29: Vlerësimi i metodave më të suksesshme dhe më pak të suksesshme për të identifikuar klientët e rinj dhe tregun e eksportit

²⁴ Ueb-faqja Kosova 2.0, 2017; <http://kosovotwopointzero.com/en/kosovo-diaspora-dreams-political-change/>



Burimi: Përpilim vetanak nga grumbullimi i të dhënave në nivel të kompanive

3.6.6 Standardet krahasuese (benchmarks) Konkurruese

Kompanive iu ofrua një listë e standardeve krahasuese konkurruese potenciale që ata i konsiderojnë si me thelbësore për sukses në tregun e eksportit. Vlerësimi i kompanive pasqyron një shkallë të shëndoshë të realizmit në lidhje me kriteret që mbështesin eksportin e suksesshëm.

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

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

Figura 30: Standardet krahasuese konkurruese për suksesin e eksportit

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

Para zbatimit të ndërhyrjeve për kompanitë në nënsektor, me qëllim të përmirësimit të performancës së kompanive, duhet të vendosen baza të thjeshta në nivel të kompanisë për të mundësuar matjen dhe vlerësimin e përmirësimeve të arritura. Këto baza përfshijnë shqyrtimin e produktivitetit të punës, nivelin e efikasitetit të kostos, strukturën e kostos, përqindjen e shfrytëzimit të prodhimit, proceset e kompanisë për përshtatjen ndaj specifikimeve komplekse të klientëve. Shqyrtime të tjera lidhen me metodat e aplikuara të sigurimit të cilësisë dhe analizat e defekteve statistikore të regjistruara.

Në lidhje me standardet krahasuese konkurruese të nxitura nga tregu, kompanitë duhet të përcaktojnë propozicionet e tyre të vlerave për eksport në segmente specifike të klientëve. Ky proces është kompleks dhe kërkon moderim dhe mentorim të jashtëm. Personeli i brendshëm i kompanisë, shpesh herë vetëm pronari, ka tendencë t'i përmbahet përvojës së tij ose të saj vetanake. Një mjet i dobishëm për ta prezantuar tek kompanitë është "Kanvasi i Modelit të Biznesit (*Business Model Canvas*)" në kombinim me "Kanvasi i Propozicionit të

Vlerave (*Value Proposition Canvas*)²⁵. Ky mjet krijon një mënyrë për zbatimin e hartëzimit të vlerave kundrejt profilit të klientit dhe përcaktim të propozicioneve të vlerave për klientët kryesorë dhe në segmentet specifike të tregut (Shtojca 03).

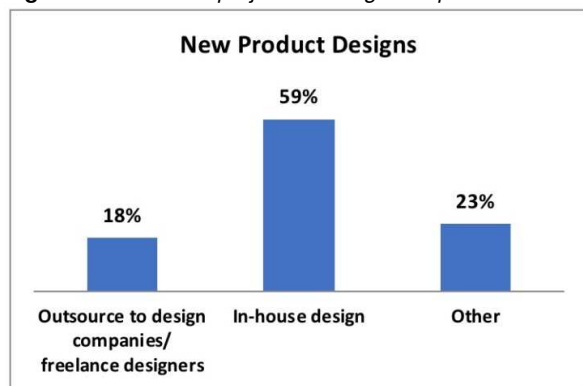
Kompanive iu kërkuan rekomandime për përmirësimin e ZV të përgjithshëm të drurit dhe kështu përmirësimin të konkurrueshmërisë dhe suksesit të nën-sektorit në eksport. Përafërsisht 20% e të anketuarve treguan veprime të *koordinimit vertikal në pjesën e sipërme (upstream) të zinxhirit të vlerës*, të cilat do të përmirësonin efektivitetin e ZV dhe performancën e përgjithshme të industrisë. 13% treguan se *shoqatat më të forta të biznesit* mund t'i mbështesnin ata në koordinimin e përpjekjeve të tyre. 17% e të anketuarve besojnë se një nga faktorët është *mjedisi më i mirë rregullativ* në aspektin e pagesave dhe zbatimit të marrëveshjeve kontraktuale ndërmjet blerësit dhe shitësit. *Grantet* për zhvillim u identifikuan gjithashtu të kenë ndikim pozitiv në përmirësimin e zinxhirit të përgjithshëm të vlerave (11%).

Si përfundim, këto ndërhyrje të mundshme marrin në konsideratë konkurrencën e eksportit të prodhuesve dhe mbulojnë anën legjislative, përshtatjet në modelin e biznesit midis furnizuesve dhe prodhuesve dhe shërbime më të mira në nivel institucional.

3.6.7 Projektimi

59% (n=10) e kompanive zhvillojnë projektimet e tyre brenda kompanisë me kusht që nuk janë të kostumizuara (të përshtatura enkas), siç janë kornizat e dritareve. Shumica e kompanive më të mëdha të eksportit kanë projektues të brendshëm, të cilët gjithashtu duhet të përkthejnë projektimet në porosi të prodhimit dhe të përcaktojnë specifikimet për blerjen e lëndëve të para drusore dhe jo-drusore dhe aksesoreve (pajisjeve shtesë).

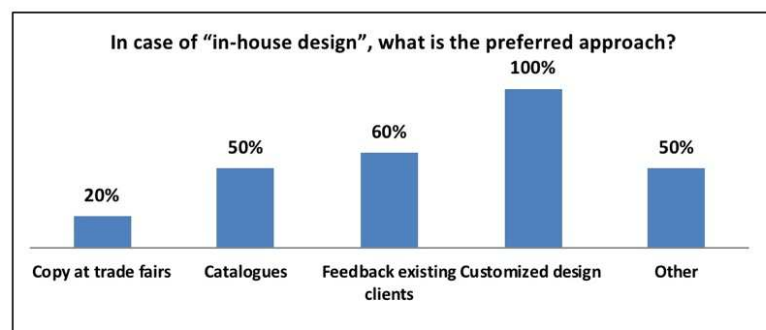
Figura 31: Zhvillimi i projekteve nga kompanitë



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

Shumica e produkteve të materialit ndërtimor prej druri prodhohen në format pak a shumë të standardizuar, gjë që lë hapësirë të kufizuar për projektim kreativ. Kjo shpjegon përqindjen e lartë të reagimeve kthyesë nga klientët dhe projektimin e kostumizuar (Figura 32).

Figura 32: Zhvillimi i projekteve nga kompanitë



3.6.8 Barrierat kryesore që pengojnë eksportin

Kompanitë kanë ofruar inpute për barrierat e brendshme dhe të jashtme të cilat pengojnë zhvillimin e tyre të eksportit (Shtojca 04 shfaq të gjithë barrierat e treguara). Shumica e barrierave të jashtme dhe të brendshme janë të adresuara në kapitullin 5.3 – aktivitetet për përmirësime.

Pesë barrierat e jashtme më kritike nga këndvështrimi i kompanive të prodhimit të materialeve ndërtimore janë (1 = asnjë barrierë; 5 = barrierë e madhe):

- Vështirësitë e stafit për të udhëtuar në vendet e BE-së (4.29)
- Mungesa e fuqisë punëtore me aftësi specifike sektoriale (4.12)
- Perceptimi i produkteve “Made in Kosovo” (2.95)
- Kërkesat e certifikimit/ standardeve të cilësisë (2.89)
- Vështirësitë në sigurimin e financimit të eksportit (2.59)

Pesë barrierat e brendshme më kritike janë:

- Mungesa e stafit me njohuri dhe përvojë në eksport (3.24)
- Vështirësitë në gjetjen e klientëve dhe distributorëve jashtë vendit (3.24)
- Mungesa e teknologjisë moderne (3.76)
- Aftësitë e fuqisë punëtore të punësuar (3.18)
- Mungesa e financave për inovacion (3.00)

3.6.9 Inovacioni

Të gjitha kompanitë kanë përmendur se janë të angazhuara në praktikat e inovacionit. Praktikrat më inovative të cituara nga kompanitë janë të lidhura me: produktet inovative (35%), produktet e reja (24%), veçoritë e produkteve (18%).

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

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

Vërehet se të gjitha kompanitë e intervistuar përmendin vetëm inovacionin e produktit.

Në të vërtetë, inovacionet e procesit janë ndër ato me rrezik më të ulët dhe shpesh janë shtytës të rëndësishëm të rritjes së fitimit. Inovacioni i procesit në kompanitë kosovare të materialeve ndërtimore duhet të mbështetet nga specialistë me përvojë të menaxhimit të proceseve të NVM-ve në fushën e prodhimit të drurit. Fushat tipike të shqetësimit në kompaninë kosovare të materialeve të ndërtimit të drurit janë proceset e ndryshimit të furnizimit dhe shpërndarjes, metodat e përdorura për kontabilitetin dhe futjen e proceseve të llogaritjes së kostos dhe menaxhimit të kostos, ndryshimin e pajisjeve, mjeteve ose softuerit dhe proceset e menaxhimit të cilësisë.

Procesi i inovacionit të modelit të biznesit synon përmirësimin e avantazheve konkurruese, lidhjeve më të mira përgjatë ZV-së dhe vendimmarrjes me vetëdije për kostot.

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

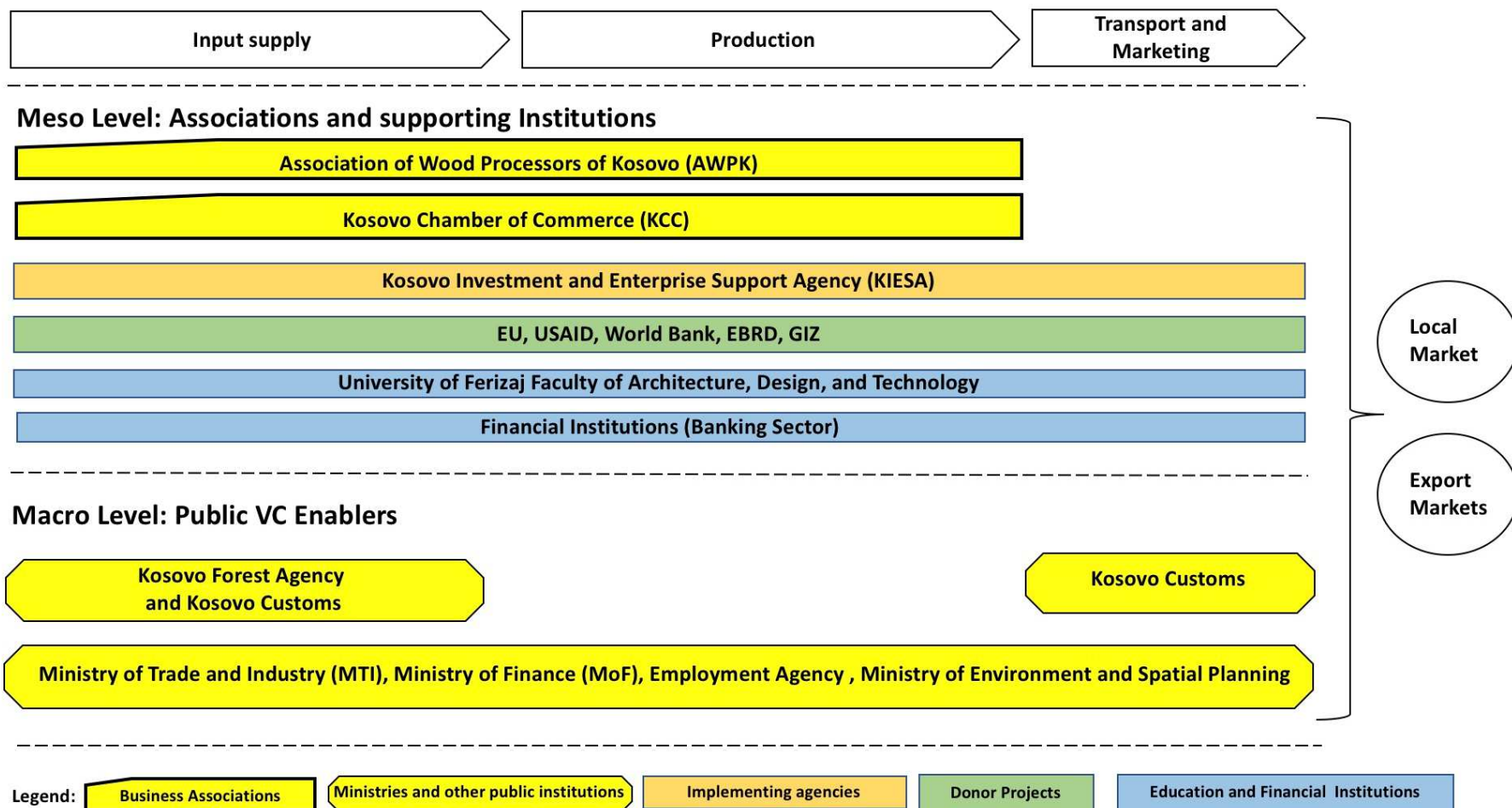
Figura 34 përshkruan strukturën e përgjithshme të akterëve të kornizës së politikave të nivelit mezo- dhe makro-, që janë të përfshirë drejtpërdrejt ose tërthorazi në ofrimin e shërbimeve mbështetëse dhe krijimin e një ambienti më të favorshëm për ZV-në e materialeve ndërtimore prej druri.

Harta e përgjithshme duket të jetë e integruar mirë me përfaqësimin e mundësuesve të ZV-së (makro) dhe përkrahësve të ZV-së (mezo dhe shërbimet). Më poshtë janë përshkruar disa sfida kryesore.

Disa nga sfidat janë:

- Krijimi i ofruesve të shërbimeve të BDS-së (shërbimet për zhvillimin e biznesit) ekonomikisht të qëndrueshme në një treg funksional të BDS-së. Për shkak të një numri shumë të vogël të kompanive (industria e përgjithshme dhe sektori i drurit) që janë të gatshme për të paguar për BDS-në duke mbështetur kështu ofruesit kombëtarë të BDS-së, tregu BDS është i pazhvilluar.
- Për shkak të financimit të kufizuar, SHPKD-ja nuk është në gjendje të ofrojë më shumë mbështetje për anëtarët e tyre. Për më tepër, interesat e kompanive më të vogla janë mjaft shpesh të nën-përfaqësuara.
- Kufizimet buxhetore kufizojnë kapacitetin e KIESA-s për të zbatuar në mënyrë efektive dhe gjithëpërfshirëse programe mbështetëse specifike për sektorin që janë në mënyrë specifike të projektuara për nën-sektorin e materialeve ndërtimore prej druri (p.sh. informacioni i certifikimit, inteligjenca e tregut).
- Ndërhyrjet e donatorëve për industrinë e lidhur me drurin (duke përfshirë materialin ndërtimor) nuk janë duke konsideruar mjaftueshëm përmirësimin e përgjithshëm të ZV-së nën aspekte holistike, por synojnë ndërhyrje specifike për akterët individualë. Për më tepër, koordinimi i donatorëve dhe pronësia efektive e qeverisë së Kosovës për koordinimin e inputeve të donatorëve është një çështje ku ka hapësirë për përmirësim.
- Duke ofruar grante kryesisht për kompanitë më të mëdha, bashkësia e donatorëve disi shtrembëron tregun dhe minimizon shanset e kompanive më të vogla për të zënë hapin.
- Megjithëse ekzistojnë institucione relevante arsimore, ato kryesisht nuk arrijnë të ofrojnë programe që i pajisin studentët me aftësitë që korrespondojnë me nevojat e tregut.
- Përveç lëshimit të kredive, institucionet financiare nuk ofrojnë fonde investimi, kapital investues etj.
- Agjencia Pyjore e Kosovës nuk ka përgjegjësi për pyjet kombëtare që potencialisht mund të jenë burime të lëndëve drusore industriale për nën-sektorin e materialeve ndërtimore prej druri. Pyjet e Kosovës në përgjithësi karakterizohen nga menaxhimi i dobët, prerja e paligjshme dhe praktikat e tjera joformale. Për më tepër, agjencia ende nuk lëshon certifikimin e menaxhimit të pyjeve FSC.
- Përkundër një kornizë ligjore mjaft të avancuar, nuk ekzistojnë mekanizma efektivë që sigurojnë një zbatim sistematik dhe inspektim pasues.
- Zbatimi i legjislacionit të përputhshmërisë mjedisore në nivelin e furnizimit dhe prodhimit, siç është prerja ilegale në Kosovë, instalimi dhe mirëmbajtja e filtrave të ajrit të pluhurit në prodhim, kontrolli i ndotjes së ajrit në ngrohës dhe djegia e drurit etj.

Figura 33: Nën-harta e ZV-së të aktErëve mezo dhe makro



Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në hulumtimin e të dhënave

3.7.1 Mjedisi i biznesit për sektorin e drurit

Sipas raportit të fundit të të Bërit Biznes, i cili është gjithashtu i zbatueshëm për nën-sektorin e synuar, Kosova është ndër 10 vendet në nivel mbarëbotëror me përmirësimin më të rëndësishëm në reformat e të bërit biznes. Aktualisht, Kosova renditet e 40-ta nga 190 ekonomi përkitazi me lehtësinë e të bërit biznes, 20 vende më lart në krahasim me vitin e kaluar.²⁶ Midis aspekteve të ndryshme rregullatore, është duke bërë një performancë më të mirë kur është fjala për nisjen e një biznesi dhe marrjen e kredive, ndërkohë që është duke hasur vështirësi në tregues si tregtia përtej kufijve dhe mbrojtja e investitorëve minoritarë.

Vlen të përmendet se në qoftë se këto reforma rregullatore nuk zbatohen në mënyrë adekuate dhe të vazhdueshme, mund të arrihet vetëm një ndikim shumë i kufizuar në rritjen e produktivitetit në nivel kompanie dhe nëpërmjet investimeve të kompanisë dhe investimeve të huaja direkte.

Kohët e fundit, u prezantua një paketë e re fiskale (2.0). Kjo përmban 22 masa që synojnë të promovojnë investimet në Kosovë duke dhënë stimuj (p.sh. pa taksa importi për lëndën e parë) për prodhuesit dhe sektorët që tregojnë potencial rritjeje²⁷. Raporti të bërit biznes mat kryesisht kornizën rregullatore dhe strukturën institucionale, e cila nuk përkthehet domosdoshmërisht në kushte të favorshme të të bërit biznes.

3.7.2 Aktorët dhe institucionet e nivelit mezo

3.7.2.1 Arsimit:

(35) Universiteti dhe institucionet tjera të trajnimit profesional

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

(36) Fakulteti i Arkitekturës, Dizajnit dhe Teknologjisë

Sa i përket lëndës drusore dhe materialeve të ndërtimit, Fakulteti i Arkitekturës, Dizajnit dhe Teknologjisë së Drurit në Universitetin e Shkencave të Aplikuara në Ferizaj është i vetmi institucion i arsimit të lartë që ofron programe që fokusohen në përpunimin e drurit. Përveç këtij institucioni, ekzistojnë tre Qendra Rajonale Profesionale (niveli i shkollës së mesme) - të cilat ofrojnë kurse mbi përpunimin e drurit në zdrukthëtar, pylltari dhe dizajn.

Në nën-sektorin e materialeve të ndërtimit prej druri, ekziston një bashkëpunim i kufizuar ndërmjet institucioneve arsimore dhe firmave ekzistuese. Kjo, nga ana tjetër, çon në mospërputhje të mëdha të aftësive që ndikojnë negativisht në punësueshmërinë e punëkërkuësve, nga njëra anë, dhe kufizojnë qasjen e firmave në fuqinë e aftë punuese, nga ana tjetër. Sipas Ministrisë së Arsimit, kompanitë shpesh hezitojnë drejt më shumë lidhjeve midis shkollave (kryesisht sektorit publik) dhe industrisë (vetëm sektorit privat). Këshillat rajonal në vend janë të dizajnuar për të përmirësuar interesat e sektorit privat industrial dhe përmbajtjen e AAP-së të sektorit të arsimit publik. Kompanitë ankohen për cilësinë e njohurive specifike teknike nga studentët e diplomuar. Përveç aftësive të specializuara teknike të kërkuara, kompanitë komentuan mbi mungesën e aftësive të komunikimit dhe aftësive të buta. Një koment tjetër i është referuar mungesës së certifikimit të njohur ndërkombëtarisht të kurseve të AAP-së në sektorin e drurit dhe materialeve ndërtimore.

²⁶ Banka Botërore 2018. Raporti i të Bërit Biznes

²⁷ Ministria e Financave 2018. Pakoja fiskale 2.0

3.7.2.2 Organizatat e biznesit me bazë anëtarësimi

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

Roli i SHPDK-së është të lidhë të gjitha bizneset në industrinë e drurit, të avokojë për interesin e tyre, të sigurojë qasje në informata lidhur me ekspertizën e tregut dhe sektorit dhe t'i ndihmojë ata të zgjerohen në tregjet vendore dhe ndërkombëtare. SHPDK-ja nuk i fokuson në mënyrë specifike *inputet* e saj në industrinë e materialeve ndërtimore prej druri, pasi eksportet e saja janë të vogla (2016: 1.307 milionë euro), krahasuar me eksportet nga industria e mobileve (2016: 4.193). Shumica e aktiviteteve të SHPDK-së janë tërësisht të orientuara në donatorë dhe varen nga financimi i jashtëm. Një nga objektivat kryesorë të SHPDK-ve është të shërbejë si një lidhëse midis komunitetit të donatorëve dhe kompanive të drurit.

Shërbimet aktuale kryesore të anëtarësimit janë:

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

(38) Oda ekonomike e Kosovës

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

OEK-ja është e angazhuar në shërbimet e mëposhtme:

- Të përkrah interesat e harmonizuara të të gjithë anëtarësisë me iniciativë të reja.
- Të bashkëpunojë me institucionet qeveritare në formulimin e dokumenteve strategjike për zhvillim ekonomik.
- Të marrë pjesë në dialogun ekonomik dhe social së bashku me shoqatat e tjera të biznesit, shoqatat e interesave dhe sindikatat.
- Të promovojë tregtinë e jashtme duke organizuar kontakte biznesi midis partnerëve vendor dhe ndërkombëtarë.
- Të ofrojnë këshilla për çështjet financiare.
- Të ofrojnë ndihmë profesionale dhe konsultime rreth çështjeve të lidhura me biznesin.

- Shërbime të tjera të ngjashme.

3.7.2.3 Agjencitë Zbatuese

(39) KIESA

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

KIESA ofron dy skemat e mëposhtme të stimujve:

- *Voucher-ët për certifikimin e produkteve* – Ndihmë për NMV-të e Kosovës në certifikimin e produktit duke mbuluar një pjesë të kostos totale.
- *Voucher-ët e këshillimit* – Mbulimi i kostos për shërbimet e këshillimit në fushat, duke përfshirë menaxhimin dhe planifikimin, financimin, marketingun dhe promovimin, burimet njerëzore, marrëdhëniet publike, inxhinierinë elektronike dhe TI, standardet e cilësisë, çështjet ligjore dhe planet e biznesit.

3.7.2.4 Ofruesit e Shërbimeve të Biznesit dhe BDS-të

(40) Konsulentët e përgjithshëm të biznesit

Gjatë viteve të fundit, me dinamikën e re të tregut, kërkesa për konsulentë biznesi në Kosovë është rritur. Megjithatë, krahasuar me ekonomitë më të rëndësishme në rajon, ka ende hapësirë të mjaftueshme për përmirësim dhe rritje. Paralelisht me kompanitë konsulente, shumë konsulentë të pavarur konkurrojnë në treg. Besimi i klientit në industrinë e konsulentëve është mjaft i lartë dhe vetëm 1% e bizneseve nuk u besojnë konsulentëve si një burim i jashtëm mbështetjeje.²⁸

(41) Konsulentët e specializuar në materiale ndërtimore nga druri

Shumica e konsulentëve specialistë vijnë nga vendet e BE-së. Ata mbulojnë konsulencën e specializuar në industrinë e drurit, siç janë proceset teknike, kostimi, dizajni dhe marketingu. Për shkak të kostos mjaft të lartë për konsulencë ndërkombëtare, vetëm disa kompani të mëdha kosovare janë në pozicion të punësojnë konsulentë ndërkombëtarë. Shumica e konsulencës së specializuar sponsorizohet nga nismat e donatorëve.

(42) Shërbimet e Dizajnit të Produkteve

Nuk ka kompani që fokusohen në dizajnin e produktit për produktet e materialeve ndërtimore prej druri përveç shërbimeve të kufizuara të dizajnit që ofrohen nga arkitektët.

(43) Shërbimet e informacionit të tregut

Agjencia e Statistikave të Kosovës (ASK) është organi kryesor publik përgjegjës për prodhimin e statistikave të përgjithshme në vend. Për shkak të kapaciteteve të kufizuara, ajo nuk gjeneron shumë të dhëna për sektorë ose tregje specifike. Nga ana tjetër, ekzistojnë rreth 79 kompani/institucione hulumtuese që ofrojnë shërbime hulumtimi të tregut në nivele të ndryshme për tregun kosovar. Kjo përfshin analizën e industrisë, identifikimin e akterëve kyç të tregut, vlerësimet e tregut, parashikimin e madhësisë së tregut dhe shërbime të ngjashme. Duke pasur parasysh që tregu për hulumtimin e industrisë është mjaft i vogël, asnjëra prej kompanive nuk është e specializuar në përpunimin e drurit.

²⁸ Këshilli i Konsulentëve të Biznesit (2017). Tregu i Konsulencës në Kosovë.

Në Kosovë nuk ka në dispozicion shërbime të specializuara të skanimit të tregut të eksportit të materialeve ndërtimore prej druri, analizë dhe standarde krahasimi (benchmarking) të konkurrentëve.

3.7.2.5 Projektet e donatorëve

Komuniteti i donatorëve është i pranishëm në Kosovë, duke ofruar ndihmë financiare dhe teknike. Shumë programe të donatorëve ofrojnë ndërhyrje të mbivendosura dhe mbështetje për të njëjtat kompani në sektor. Megjithatë koordinimi i donatorëve ka qenë gjithmonë një problem, kohët e fundit ata kanë zhvilluar një sistem ku takohen rregullisht dhe shkëmbejnë planet e tyre. Sipas informatave kthyesë nga Ministria e Tregtisë dhe Industrisë, koordinimi mes donatorëve dhe qeverisë, por edhe brenda donatorëve ende nuk është në standardin e dëshiruar.

Disa nga institucionet/projektet që në një mënyrë ose në një tjetër mund të mbështesin ose aktualisht mbështesin zhvillimin e industrisë së përpunimit të drurit janë paraqitur në këtë seksion. Disa nga kompanitë përfituese, që prodhojnë të dyja, mobilie dhe materiale ndërtimi, raportuan një "mbingarkesë" të ofertave për trajnime dhe aktivitete të tjera të ngjashme të përmirësimit.

Ndryshe nga industria e mobilie, industria e materialeve ndërtimore kryesisht nuk merr shumë vëmendje nga programet e donatorëve. Megjithatë, për shkak të faktit se shumë kompani të prodhimit të drurit i prodhojnë të dyja, mobiliet dhe materialin ndërtimor, shumë inpute të përgjithshme të biznesit gjithashtu kanë efekte pozitive në nën-sektorin e materialeve ndërtimore.

Shmangia e avanseve në kompani duke ofruar subvencione të lira ose pa kosto nga donatorët tek operatorët e ZV-së është kritike dhe duhet të konsiderohet mirë për t'iu shmangur "kurtheve të kostove" në kompanitë pas përfundimit të aktiviteteve të donatorëve.

(44) Komisioni Evropian, EuropeAid

Bashkimi Evropian siguron ndihmë financiare për Kosovën përmes fondeve të IPA-s. Faza e re, IPA II, filloi në vitin 2014 dhe do të jetë në fuqi deri në vitin 2020. Buxheti i përgjithshëm i alokuar për Kosovën për këtë afat kohor 7-vjeçar arrin në rreth 646 milionë euro. IPA II është e ndryshme nga faza e mëparshme. Është më e fokusuar në projektet dhe objektivat socio-ekonomike (p.sh. konkurrenca ekonomike, punësimi, inovacioni i politikave sociale, arsimi dhe të ngjashme). Në vijim janë tre projekte relevante të IPA-s që parashihen të luajnë një rol pozitiv në përmirësimin e kapaciteteve të Kosovës për eksport, gjithashtu edhe për kompanitë në nën-sektorët e industrisë së drurit. Përfitimet shtrihen tek të gjithë sektorët me potencial eksporti, duke përfshirë materialet ndërtimore prej druri, edhe pse në një masë të kufizuar.

Projektet janë:

- Lëvizja e lirë e mallrave. Qëllimi i këtij projekti është të përafrojë më tej legjislacionin e Kosovës në fushën e infrastrukturës së cilësisë, mbikëqyrjen e tregut dhe mbrojtjen e konsumatorit me 'acquis'-in e BE-së dhe të sigurojë ngritjen e kapaciteteve për institucionet përkatëse. Kjo duhet t'i mundësojë stafit lokal që të zbatojë legjislacionin në tregun e brendshëm të Kosovës në përputhje me kërkesat e MSA-së.
- Mbështetja e mëtejshme për zhvillimin e tregtisë. Qëllimi i këtij projekti është të mbështesë MTI-në në zhvillimin, negocimin dhe zbatimin e politikës tregtare sipas kërkesave të tregtisë ndërkombëtare dhe praktikave më të mira të BE-së.
- Rritja e konkurrencës dhe promovimi i eksportit. Qëllimi i këtij projekti është të mbështesë kompanitë kosovare në përmirësimin e performancës së tyre dhe

konkurrueshmërinë e përgjithshme dhe rritjen e eksportit të produkteve dhe shërbimeve të gjeneruara në Kosovë, si një mjet për të reduktuar deficitin tregtar. Projekti po i afrohet fundit. Një Program për Zhvillimin e Eksportuesve (EDP) do të lansohet me qëllimin parësor të lidhjes së kompanive me tregjet e eksportit.

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

Banka siguron ndihmën e mëposhtme me rëndësi për materialin ndërtimor prej druri: Mbështetje për konsulentët kosovarë të biznesit për zgjerimin e ekspertizës kombëtare të konsulencës; zbatimin e kurseve të trajnimit mbi aftësitë, burimet dhe teknikat thelbësore për shërbime efektive dhe me ndikim të konsulencës; lehtësimin e lidhjes midis kompanive dhe konsulentëve për ofrimin e shërbimeve për sistemet e menaxhimit të cilësisë, strategjitë e marketingut dhe strukturat e reja të qeverisjes.

(46) Fuqizimi i Sektorit Privat (USAID)

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

Fuqizimi (*Empower*) aktualisht mbështet tetë kompani prodhuese të drurit (moblie dhe materiale ndërtimore) në arritjen e certifikimit ISO 9001. Projekti *Empower*, dhe BERZH-i bashkëpunojnë ngushtë në programimin e inputeve të trajnimit dhe mbështetjen e kompanive të certifikuara ISO për ri-certifikim.

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

Që nga viti 2018 e tutje, GIZ-i zbaton një program të promovimit të eksportit që fokusohet në sektorin e TI-së, përpunimit të drurit, agro-përpunimit dhe sektorëve të tjerë prodhues. Në kuadër të këtij projekti, tre kompani konsulente ndërkombëtare do të vlerësojnë kryesisht tregjet e BE-së dhe konkurrentët në sektorët e synuar. Përmes projektit, GIZ-i bashkëpunon me KIESA-n për të mbështetur pjesëmarrjen në panairë tregtare, për bërjen e takimeve (*matchmaking*) B2B, duke përfshirë një fokus në sektorin e drurit.

(48) Banka Botërore (BB)

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

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

3.7.3 Korniza e Politikave dhe Aktorët Makro

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

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

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

Figura 34: Rregullat dhe rregulloret

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

Burimi: Përpilim vetanak i bazuar në grumbullimin e të dhënave

3.7.4 Institucionet financiare dhe qasja në financa

(50) Institucionet financiare

Sistemi bankar dhe financiar përbëhet nga bankat komerciale, degët e bankave të huaja, institucionet mikrofinanciare, institucionet financiare jobankare, zyrat e këmbimit valutor dhe agjencitë e transferimit të parave. Mesatarja e normës së interesit për të gjitha huat është rreth 6.83%. Për sektorin e prodhimit është pak më e ulët me 6.23%. Librat e dyfishtë të llogarive, "ekonomia gri", mungesa e planeve të biznesit, problemet e lidhura me kolateral kanë një ndikim negativ në qasjen në financa.

(51) Qasja në financa

Në vitin 2018, BERZH-i planifikon të zbatojë një kredi për qasje më të mirë në financa. Kredia përfshin një skemë të gjerë për sektorin e përpunimit të drurit, zhvillimin dhe ofrimin e Shërbimeve të Zhvillimit të Biznesit (BDS), programin mbështetës për lëvizjen e lirë të mallrave dhe aktivitetet mbështetëse drejt Mundësive të Tregut të Vetëm.

Qasja në financa është përmirësuar dukshëm gjatë viteve të fundit. Nuk duket të jetë një pengesë serioze, në veçanti për firmat e mesme dhe të mëdha. Futja e sistemit të përmbauesve privat²⁹ dhe Fondi Kosovar për Garanci Kreditore (FKGK) mbulon deri në 50% të rrezikut potencial për kreditë e lëshuara për NVM-të. Të dyja kanë luajtur rol të rëndësishëm në uljen e normave të interesit. Sektori financiar tani është likuid dhe kreditë për investime janë rritur ndjeshëm si rezultat i normave të ulëta të interesit. Pjesa e kredive komerciale (63%) është më e lartë kundrejt vendeve krahasuese.

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

²⁹ Oda e Përmbauesve Privat, sistemet për zbatimin e marrëveshjeve dhe vendimeve

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

4.1 Opsionet e përmirësimit strategjik të ZV dhe arsyetimi për ndërhyrjet

4.1.1 Shtyllat e Zhvillimit të ZV të Materialeve Ndërtimore prej Druri të shtytur nga eksporti

Konsideratat lidhur me formulimin e strategjisë për zhvillimin e ZV të materialit ndërtimor prej druri duhet të fillojnë nga një nivel ekonomik dhe mundësive të tregut dhe gjithashtu duhet të trajtojnë çështjet e konkurrueshmërisë së prodhuesve dhe të përgjithshme të ZV.

Një vizion i nën-sektorit dhe formulimi i strategjisë si një udhërrëfyes për përmirësimin e nën-sektorit të ZV duhet të pasqyrojë perspektivën dhe pritshmëritë e të gjithë operatorëve kryesorë të ZV që përfshihen përgjatë ZV të materialit ndërtimor prej druri. Në fund të fundit, operatorët e ZV duhet të investojnë në zhvillimin e ZV tani që është krijuar një pranim i gjerë i konceptit të një përpjekjeje holistike të përmirësimit të ZV dhe është reflektues i interesave të të gjithë operatorëve të përfshirë në ZV të materialit ndërtimor të Kosovës. Është e rëndësishme të theksohet se për shkak të përgjegjësisë dhe detyrave të ndryshme, akterët publikë dhe privatë shpesh kanë prioritetë të ndryshme. Përgjatë ZV kryesore, vetëm disa nga kompanitë më të mëdha kanë një plan biznesi të shkruar, i cili mbështetet nga drejtime strategjike. Rreth 70% të kompanive të intervistuar të përfshira në ZV të materialit ndërtimor prej druri nuk kanë një vizion të kompanisë si pjesë e një dokumenti planifikimi të shkruar.

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

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

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

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

Shtylla e dytë është një pasojë logjike e rritjes ekonomike, e cila kërkon më shumë disponueshmëri të fuqisë punëtore dhe në të njëjtën kohë disponueshmëri të fuqisë punëtore

më të përgatitur, cilësi më të mirë të punës dhe produktivitet më të lartë të operatorëve dhe menaxherëve.

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

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

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

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

Rritja ekonomike:

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

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

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

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

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

Mbështetja për përmirësimin e ZV të dy nën-sektorëve (mobilie dhe material ndërtimor):

Pothuajse të gjitha kompanitë eksportuese kryesore të përpunimit të drurit janë duke prodhuar dhe eksportuar edhe mobilie druri edhe material ndërtimor prej druri. Shumica e tyre sidoqoftë kryesisht fokusohen në mobilie. Shumë ndërhyrje të propozuara përfshijnë të dy nën-sektorët.

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

4.2 Potenciali i Zhvillimit të ZV të Materialit Ndërtimor prej Druri - Fokusimi në Eksport

4.2.1 Vëzhgimet kyçe

Që nga viti 2007, eksportet e nën-sektorit treguan performancë pozitive, megjithëse me qarkullim të ulët të përgjithshëm dhe disa pengesa në vitet 2012 dhe 2015.

Sipërmarrësit dhe operatorët përgjatë ZV shfaqin besim dhe pothuajse të gjitha kompanitë e intervistuar shprehën "rritjen e eksportit" si vizionin e tyre primar.

Bazuar në analizën, informatat kthyese nga aktet e sektorit dhe të dhënat nga ky studim, konsulentët konsiderojnë një potencial pozitiv të eksportit. Megjithatë, një numër kufizimesh kërkojnë veprime dhe përmirësime në nën-sektor. Zbatimi i kërkesës së tregut dhe analiza krahasuese e konkurrentëve të tregjeve të përzgjedhura potenciale të BE-së dhe tregjeve tjera të eksportit do të mbështesin vlerësimin pozitiv dhe do të ofrojnë informacione shtesë mbi potencialin e qarkullimit të eksportit.

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

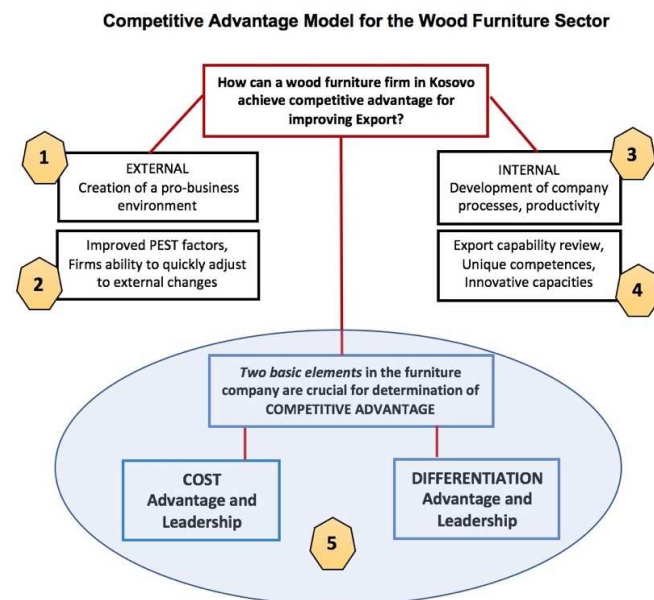
- Kompanitë e materialeve ndërtimore duhet të jenë ekonomiksht të shëndosha dhe të afta për të investuar në zhvillimin e eksporteve.
- Prodhuesit kosovarë të jenë në gjendje të zhvillojnë produkte të reja të materialeve ndërtimore dhe të përshtaten me zhvillimet e tregut.
- Strategjitë e investimit dhe inovacionit të kompanive të jenë të fokusuara në masat për ndërkombëtarizim të përmirësuar, konkurrueshmëri të eksportit, performancë më të mirë dhe ekonomiksht të ndjeshme të biznesit.
- Kompanitë të operojnë në mënyrë fitimprurëse me shkallë të balancuar mirë të shfrytëzimit në prodhim.
- Kompanitë të jenë në gjendje të përshtaten shpejt me trendet e reja të tregut dhe kërkesat e produktit, të mbështetura nga investime të mjaftueshme në teknologji të reja, hulumtim dhe zhvillim, dizajn dhe marketing, sisteme cilësore.
- Prodhuesit kosovarë bëhen më efikas, produktiv dhe konkurrues në operacionet e tyre teksa përshtaten shpejt me sfidat e konkurrencës rajonale dhe ndërkombëtare në tregun e eksportit të materialeve ndërtimore prej druri.
- Pronarët e kompanive kosovare të përshtatin një mentalitet sipërmarrës e të jenë mendjehapur për ndarjen e përgjegjësi me menaxherët e jashtëm të specializuar duke mos i marrë parasysh vendimet e punësimit të orientuara nga familja për aq kohë sa ato nuk janë në përputhje me praktikën më të mira dhe nuk ofrojnë përvojën ose njohurinë profesionale të kërkuar.
- Pronarët e kompanive kosovare të paguajnë paga konkurruese në mënyrë që të gjejnë burimet njerëzore më të përshtatshme, në nivelin e operacioneve dhe të menaxhimit.
- Peisazhi i shërbimeve të përmirësohet dhe tregu i BDS të ofrojë shërbime që janë të nxitura nga kërkesa dhe jo nga oferta.
- Një mjedis biznesi i qëndrueshëm dhe i favorshëm të zbatohet dhe mbështetet nga qeveria. Praktikën e padrejtë të biznesit dhe korrupsioni të kontrollohen rreptësisht në të gjitha nivelet relevante.
- Koordinimi dhe integrimi i zinxhirit të vlerave të përmirësohet dhe të mbështesë efektivitetin dhe efikasitetin më të mirë të përgjithshëm të ZV për më shumë eksport (sasior) dhe eksport më të mirë (cilësor). Lidhjet midis kompanive dhe aktërëve të ZV të

synojnë një fuqi më të mirë blerëse dhe përpjekje të përbashkëta shtesë për eksport të forcohen.

4.2.2 Parakushtet për një Zinxhir Vlerash më Konkurrues

Sipas *Modelit të Avantazhit Konkurrues* (Figura 35) për nën-sektorin e materialeve ndërtimore prej druri, përpjekjet e operatorëve të ZV duhet të përqendrohen në arritjen dhe ruajtjen e lidershit të kostos dhe diferencimit në tregjet e eksportit. Kjo nënkupton përmirësimin e kompanisë dhe përmirësimet e jashtme në lidhje me shërbimet dhe mjedisin e biznesit.

Figura 35: Përmirësimi i modelit për konkurrueshmëri të përmirësuar të eksportit



Burimi: Përpilim nga moduli i konkurrueshmërisë së Michael Porter

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

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

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

Politik: Grantet, legjislacioni, rregullimi dhe de-rregullimi, taksimi, stimujt fiskalë.
Ekonomik: Normat e interesit, kostot e punës, lidhja më e mirë me ndikimin e ndërkombëtarizimit, motivimi i shpërndarjes së “pasurisë dhe vlerës së shtuar” përgjatë nën-ZV.
Faktorët social: Edukimi dhe AAP, ndryshimet shoqërore dhe kulturore për atë që kërkohet për ndërkombëtarizim më të mirë, mobilitet, shqetësime sociale siç janë çështjet mjedisore.
Faktorët teknologjik: H&ZH mbështetëse dhe kultura në rritje për inovacionin në vend, duke zgjeruar teknologjitë e komunikimit.

3 *Rishikimi dhe përmirësimi i BRENDSHËM i biznesit të kompanisë:* zbatimi i sistemeve të menaxhimit të cilësisë së eksportit (EQMS)³⁰, sistemeve të përshtatshme të kostimit dhe përmirësimin e gatishmërisë së eksportit.

³⁰ Certifikimi ISO 9001 dhe zbatimi i proceseve të brendshme të kompanisë tipike për eksportin

4

Kompetencat unike dhe kapacitetet inovative: Zbatimi i rishikimit të aftësive të eksportit (ECR)³¹, shmangia e imazhit “me-too” (produkte të ngjashme me ato të konkurrencës) në tregjet e eksportit, investimi në H&ZH dhe menaxhim të cilësisë, struktura e përshtatshme e QI përgjatë ZV, ISO 9001.

5

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

5. NGA KUFIZIMET TEK INTERVENIMET

5.1 Fushat e intervenimit përgjatë ZV

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

Fushat e intervenimit janë:

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

5.2 Kufizimet dhe Mundësitë

Kufizimet dhe mundësitë e priorituara mblidhen përgjatë të gjitha fushave përkatëse të intervenimit dhe mbulojnë akterët e ndryshëm të ZV përgjatë ZV.

Gjatë planifikimit dhe zbatimit të projektit për përmirësimin dhe promovimin e ZV, strategjitë e zbatimit me gjasë do të rishikohen dhe përshtaten me prioritetet e ndryshme përmirësuese dhe realitetet e ndryshme nën-sektoriale. Prioritizimi përfundimtar i kufizimeve, mundësive dhe intervenimeve/ndërhjryjeve varet nga horizonti kohor i propozuar i zbatimit dhe koha e disponueshme për ndërhjryet qoftë në nivelin e aktivitetit, outputit apo rezultatit (qoftë rezultat afatshkurtër (1 vjet), afatmesëm (2 deri në 3 vjet) dhe afatgjatë (5 vjet ose më shumë) Gjithashtu shih Figurën 39, modeli logjik për përmirësimin e ZV.

5.3 Aktivitetet për përmirësimin e ZV

Në tabelën e mëposhtme (Figura 36), kufizimet, mundësitë dhe aktivitetet e rekomanduara nuk renditen sipas rëndësisë ose prioritetit. Prioritetet do të duhet të dakordohen me akterët dhe palët e interesit kryesore të ZV gjatë fazës së organizimit dhe planifikimit të një projekti për përmirësimin e ZV. Disa nga kufizimet dhe aktivitetet mbivendosen pasi kufizimet e identifikuara në fusha të ndryshme të intervenimit fokusohen nga perspektiva të ndryshme ndaj sistemit të ZV.

³¹ Rishikimi i aftësive për eksport, koncept personal W. Wiegel

Metodologjia e ZV nuk është një mjet statik, por shumë dinamik. Kufizime, mundësi dhe intervenime shtesë mund të shfaqen gjatë fazës së përmirësimit të ZV. Rekomandimet e bëra në këtë seksion nuk mund të mbulojnë të gjitha kërkesat për përmirësim ose përmirësimet e mundshme dhe potenciale.

Figura 36: Kufizimet, mundësitë dhe aktivitetet e rekomanduara

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

• Transporti • Furnizimi	jo proaktiv, por reaktiv dhe i shtytur nga mundësitë. Prodhuesit e materialeve ndërtimore të Kosovës preferojnë të shesin shumicën e eksporteve të tyre në vendet ku ka grupe të mëdha të diasporës. Eksportuesit nuk investojnë në eksport proaktiv në një larmi më të madhe të tregjeve potenciale të BE-së. Ata nuk e përcaktojnë mjaftueshëm avantazhin e tyre konkurrues në segmente të ndryshme tregu / klienti / produkti.	avantazh konkurrues fiton pjesë të tregut dhe mundëson hyrjen në tregje të reja. Prodhuesit kosovarë menaxhojnë presionin në rritje konkurrues në segmentet e tyre të tregut për material ndërtimor prej druri. Ata kanë një fokus të fortë në menaxhimin në mënyrë proaktive të strategjive të marketingut, produktit dhe çmimeve. Profitabiliteti i eksportit rritet.	kompanitë individuale eksportuese (Shtojca 03) për përcaktimin e modeleve të biznesit specifike për kompanitë dhe propozicioneve të vlerës në tregjet e synuara. • Zbatimi i sistemeve kuptimplote të koston për zbatimin e çmimeve konkurruese (p.sh. sistemi hibrid, kostimi variabël ose absobues). • Zbatimi i tryezave të rregullta të rrumbullakëta të sektorit të materialeve ndërtimore me përfaqësuesit e të gjithë akterëve të përfshirë të ZV me qëllim përmirësimin e lidhjeve, racionalizimin e kostove dhe ekonomizimin e zinxhirit të furnizimit / integritetit të logjistikës, të cilat bazohen në mënyrë strikte mbi përcaktuesit e kërkesës së klientëve.
• Prodhimi • Shitjet dhe marketingu	Imazhi jo i fokusuar i Kosovës në tregjet e eksportit të materialeve ndërtimore prej druri. Produktet e materialeve ndërtimore prej druri të Kosovës janë në rrezik të konsiderohen produkte "të ngjashme me shumë të tjera- (ang. <i>me-too</i>)" nga klientët nëse imazhi dhe avantazhet e perceptuara konkurruese nuk zhvillohen më tej. Studimet e rregullta të deritanishme të tregut nuk janë në masë të madhe në dispozicion për komunitetin prodhues të materialeve ndërtimore.	Krijimi i masës për përmirësimin e imazhit "shenja dalluese/marka <i>Made in Kosova</i>". Shenja dalluese/marka përmirëson mundësitë e biznesit dhe shton unikalitetin për prodhimet e materialeve ndërtimore të bëra në Kosovë. Për më tepër, ajo forcon cakun e eksportit në segmentet korresponduese të tregut dhe çmimeve. Krijimi i brendit dhe markës kombëtare është një projekt afatgjatë. Përdorimi i markës tregtare për krijimin e mundësive më të mira të tregut varet nga fakti nëse "materiali ndërtimor i Kosovës" krijon një pikë referimi konkurruese ose një brendim kombëtar. Një markë tregtare është e dobishme vetëm kur shkon krahëpërkrah me përfitime reale të klientit.	• SHPKD të iniciojë një "projekt marke dhe brandimi" të moderuar nga konsulenti, i cili shqyrton kërkesat për krijimin e një Marke të Kosovës, që integron të gjithë eksportuesit kryesorë. Zbatimi i një marke të përgjithshme të sektorit të drurit është i mundshëm. • Përforcimi i imazhit në secilin nga tregjet e eksportit dhe segmentet e tregut / klientëve përmes zbatimit të hulumtimeve të rregullta të tregut dhe konkurrentëve, • Kapitalizimi i vlerës së brendit kombëtar duke synuar brendet shtesë private të prodhuesve kryesorë. • Zhvillimi i punëtorive mbi brandimin e produkteve.
• Shitjet dhe marketingu • Prodhimi	Shumica e kompanive të materialeve ndërtimore të Kosovës nuk i janë qasur mjaftueshëm kanaleve të reja të komunikimit dhe shitjes që mund të jenë të dobishme dhe që shfaqen rishtas në biznesin e eksportit të materialeve ndërtimore. Pritjet e biznesit (B2B) ose klientëve privatë (B2C) lidhur me disponueshmërinë e	Aplikimi i koncepteve të reja, si: agjentët e eksportit, tregtia elektronike (e-commerce) dhe futja e strategjive alternative të marketingut aplikohen si mjete të reja inovative të marketingut të komunikimit dhe përfitimit të konsumatorëve/shitjeve. Përshtatja e shpejtë ndaj trendëve të reja për pjesë të segmenteve të tregut / klientëve të	Qasja e re e marketingut (kërkon input ekspertësh): • Llogaritja e kosto/ përfitimit të prituri të qasjeve të reja të marketingut përpara se të aplikohen investimet. • Angazhimi i agjentëve të eksportit, të paguar nga grupe të kompanive eksportuese, për t'u lidhur me konsumatorët dhe për të integruar më mirë furnizimin. • Marrja në konsideratë e e-commerce për B2B me

	shpejtë, risitë dhe konceptet e kombinuara produkte + shërbime po ndryshojnë me shpejtësi. Shumë kompani të materialeve ndërtimore të Kosovës shpesh nuk e dinë pse humbin biznese apo pse nuk fitojnë kontrata. Kompanitë e materialeve ndërtimore në Kosovë nuk kanë personelin e kërkuar të specializuar për përgatitjen apo mirëmbajtjen brenda kompanisë të shërbimeve të ueb-it dhe marketingut të mediave të reja.	eksportuesve reflekton atë nëse një prodhues nga Kosova perceptohet si modern, i orientuar drejt konsumatorit dhe i orientuar drejt zgjidhjes për të dy grupet e klientëve, klientët B2B (biznes-me-biznes) dhe B2C (biznes-me-konsumator). Perceptimi pozitiv i konsumatorëve për eksportuesit kosovarë është një bllok ndërtues për një imazh modern "Made in Kosovo". Komunikimi kreativ dhe inovativ me klientë përveç qasjeve konservatore të tregut janë me avantazh për të ndihmuar të dyja rrjedhat e të ardhurave, B2B dhe B2C. Të rinjtë në Kosovë po rriten në epokën e digjitalizimit dhe janë asete/pasuri për kompanitë. Shitja dhe servisi (instalimi) i produkteve janë në trend. <i>Trajnimi i marketingut të shërbimeve</i> si kurrikulë shtesë në sistemin e AAP do t'i shtojë vlerë portfolios produkt + shërbime të prodhuesit.	partnerë të përshtatshëm në vendet e synuara të eksportit. • Rritja e pranisë personale në treg (plane të llogarive kryesore, një fytyrë ndaj konsumatorit (ang. <i>one face to customer</i>), shitja aktive) për B2B dhe B2C. • Plani për instalimin e një përfaqësuesi të kompanisë në vendet më të rëndësishme të eksportit dhe planin për objektin e ndërmjetëm të magazinimit dhe salloneve të ekspozimit. • Përmirësimi i prezantimit në ueb me uebfaqe interaktive. • Fillimi i komunikimit të ri dhe prezencës në media sociale për qëllime marketingu. • Futja e kurseve të reja trajnimi të medias dhe komunikimit në strukturën e AAP-së për aplikim industrial. • Ndihmesa kompanive për të identifikuar tregtarët specialistë (të ngjashëm me përfaqësuesit) në vendet e eksportit që mund të ndihmojnë në depërtimin në tregje dhe për të përfituar personelin e nënkontraktuar të shërbimit dhe instalimit (p.sh. instalimi i dritareve).
	Pjesa më e madhe e të gjitha shitjeve të eksportit të industrisë kosovare të materialeve ndërtimore shkojnë vetëm në dy vende (Gjermani dhe Zvicër). Potencialet për zgjerimin e eksportit dhe eksplorimin e mundësive të tregut në BE nuk analizohen në mënyrë adekuate dhe nuk zhvillohen në mënyrë rigorozë. Të dyja metodologjitë, skanimi i tregut dhe analiza e tregut kryesisht nuk zbatohen nga kompanitë. Potenciale të mëdha të tregut nuk janë zbuluar.	Zgjerimi në tregjet e tjera evropiane rrit shitjet e eksportit. Edhe pse ende të shkallës së vogël krahasuar me standardet ndërkombëtare, prodhuesit e materialeve ndërtimore kanë potencial për të zbatuar eksportin në tregjet e tjera evropiane, përveç Gjermanisë dhe Zvicrës. Rritja e eksportit në një treg të brendshëm stagnues ndihmon shumë prodhues që të përmirësojnë shfrytëzimin e kapacitetit të prodhimit në operacionet një ndërmëshe për të arritur një nivel të shëndetshëm dhe ekonomikisht të qëndrueshëm, përpara se të merret parasysht	• Futja e një metodologjie të kombinuar të skanimit dhe analizës së tregut në industrinë e materialeve ndërtimore që redukton ose eliminon investimet e rrezikut në tregje të reja që nuk përmbushin kërkesat minimale në lidhje me kornizën e përgjithshme dhe kushtet e marketingut të eksportit. Koncepti për skanimin e tregjeve të mundshme para se të analizohen tregjet më specifike të listës së ngushtë është bashkangjitur në Shtojcën 5). • Zbatimi i një strategjie sistematike të marketingut të eksportit, duke filluar me segmentimin e tregut, pasuar nga targetimi / diferencimi i tregut dhe pozicionimi në treg, të

		fillimi i skemës së prodhimit dy ndërrimëshe ose investimi në kapacitete shtesë të prodhimit.	ndjekur nga një marketing miks të përshtatur enkas për secilin segment të klientëve ose treg të përcaktuar. Koncepti është bashkëngjitur në Shtojcën 6). • Marrja në konsideratë e blerjes së studimeve të tregut të BE-së mbi materialet ndërtimore prej druri nga SHPKD-ja dhe zbatimi i "Brifingjeve/Raportimeve të Tregut" të rregullta si pjesë e shërbimeve për anëtarësinë. (p.sh. raporte të specializuara të inteligjencës së tregut dhe statistikat kryesore të tregut të industrive evropiane të materialeve ndërtimore 2018-2022 dhe raporte të tjera të materialeve ndërtimore nga http://ëëë.reportlinker.com)
--	--	--	--

Fusha e intervenimit/ndërhyrjes 02
Fuqia punëtore, Trajnimi Profesional, Zhvillimi i Kapaciteteve

Funksionet e përfshira	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e rekomanduara
• Prodhimi • Shitjet	Pagat dhe pagesa: Nuk ka strukturë pagash të bazuar në performancë. Punëtorët paguhen vetëm në bazë të pagës fikse. Përpjekjet e punëtorëve për përmirësimin e produktivitetit të tyre ose për një ndërgjegje që synon cilësi më të mirë janë minimale. Luhajtjet dhe mbajtja e personelit është një problem për kompanitë prodhuese.	Punonjësit e motivuar ndihmojnë në përmirësimin e cilësisë së produktit, uljen e kostos së prodhimit, përmirësimin e produktivitetit të punës dhe rritjen e konkurrueshmërisë së përgjithshme të kompanisë. Paga e bazuar në performancë është një nxitës i dëshmuar për përmirësimin e iniciativës të punëtorëve apo menaxherëve dhe motivimin në punë për të mësuar dhe përmirësuar punën e tyre.	• Krijimi i një pilot rasti mbi përzierjen e pagës bazë me një element të bazuar në performancë. SHPDK-ja si moderator dhe një kompani udhëheqëse piloti duhet të analizojnë përfitimet potenciale dhe rreziqet e përfshira në skemën e re të pagave • Zbatimi i një studimi fillestar/bazë në lidhje me aplikimin e komponentës së pagës së ndryshueshme, që tregon produktivitetin aktual vs. të dëshiruar, matjen e performancës, kosto/përfitimin, statistikën e cilësisë).
• Prodhimi • Furnizimi	Trajnimi profesional: Aftësitë dhe kualifikimet e punës shpesh nuk janë në përputhje me kërkesat e prodhuesit apo furnizuesit. Shumica e prodhuesve dhe disa furnizues ankohen për punëtorët e papërgatitur dhe të pakualifikuar. Kurrikulat e trajnimit të AAP shpesh janë më shumë të orientuara drejt ofertës se sa drejt kërkesës, edhe pse qendrat rajonale të punësimit përpiqen të përmirësojnë bashkëpunimin me kompanitë për përpjekje më të mira për arsimin publik/privat.	Kompanitë janë në gjendje të gjejnë dhe punësojnë punëtorë dhe menaxherë që ofrojnë aftësitë e nevojshme. Rezultati është një produktivitet i rritur i punës, prodhim me cilësi më të mirë dhe pagesa e pagave potencialisht më të larta. Zbatimi i programeve të institucionalizuara të praktikave si pjesë konceptuale e trajnimit profesional në nën-sektor. Në këtë mënyrë, industria ofron trajnime të aftësive praktike dhe njohuri/inputs për kërkesat faktuale të aftësive për përcaktimin e kurrikulave.	• Trajnimi duhet të përqendrohet në zhvillimin e tre niveleve të mësimit tek të rriturit, d.m.th. të mendësisë/qëndrimeve, aftësive dhe njohurive. Instruktimi (<i>coaching</i>) shtesë praktik u mundëson të trajnuarve t'i zbatojnë më mirë aftësitë e tyre të reja dhe të marrin më shumë pronësi në vendin e tyre të punës. • Zbatimi i vlerësimit të rregullt të nevojave të trajnimit bazuar në kompani dhe dialogu i përmirësuar publik/privat midis shkollave të trajnimit + kompanive. • Përditësimi i të gjitha kurrikulave përkatëse në bashkëpunim të ngushtë midis kompanive dhe institucioneve të AAP. • Inicimi i një programi praktike në industrinë e materialeve ndërtimore, që do të organizohet midis kompanive dhe institucioneve të AAP.

			• Inicimi i një pilot projekti për modelin e aplikimit të praktikës në punë/<i>internship</i> të praktikave më të mira. • Sigurimi i një kornize ligjore për konceptet e praktikës për industrinë dhe institucionet e AAP.
• Prodhimi • Institucionet	Sistemi kombëtar i AAP-së kryesisht nuk përputhet me standardet ndërkombëtare. Certifikimi i kurrikulave dhe kurseve të AAP nuk është standardi. Teoria moderne e dyfishtë dhe sistemet e mësimdhënies praktike janë vetëm marginalisht funksionale dhe jo të institucionalizuara.	Sistemi i AAP-së për sektorin e prodhimit të drurit bazohet në praktikat më të mira dhe standardet që kombinojnë elementet e trajnimit teorik dhe praktik. Kurrikula është e orientuar drejt kërkesës dhe industria punëson profesionistë të cilët kanë kryer trajnime në lidhje me tregun e punës. Arsimi teknik i nxitur nga tregu përmirëson kushtet për produktivitet më të mirë, kosto të reduktuara, mundësi të përmirësuara punësimi dhe më pak “punë të importuar” nga vendet fqinje.	• Mbështetja e ofruesve publik të AAP-së (pilotimi në përpunimin e drurit, materialin ndërtimor) mbi opsionet e sistemit të qasjes së dyfishtë që përshtaten më së miri me situatën kombëtare. • Mbështetja e ofruesve kombëtarë dhe privatë të AAP në futjen dhe përmirësimin e kurseve të reja dhe të reformuara të trajnimit. • Hulumtimi i standardeve ndërkombëtare të AAP-së për certifikimin e kurrikulave në mënyrë që të përshtaten praktikat më të mira në sistemin kombëtar (fokusi mbi përpunimin e drurit)).
• Prodhimi • Furnizimi	Përmirësimi i menaxhimit: Mungesa e personelit administrativ dhe menaxherial me përvojë. Kompanitë kanë mungesë të menaxherëve në marketingun e eksportit, menaxhimin financiar, cilësor dhe të zinxhirit të furnizimit. Në kompanitë e drejtuara nga pronarët, preferencat e punësimit shpesh janë anëtarët e familjes në vend të punësimit të bazuar në nevojë.	Menaxhimi profesional ndihmon kompanitë më të mëdha të bëhen më konkurruese kur punësojnë personel kyç të menaxhimit. Përfshirja e reduktuar e pronarëve në fushat kryesore të menaxhimit me më shumë specialistë në fushën e menaxhimit të marketingut, me naxhimin financiar dhe të cilësisë do të rrisë performancën e kompanisë dhe konkurrueshmërinë e eksportit. Klientët ndërkombëtarë të eksportit shërbejnë më mirë dhe komunikimi i klientëve përmirësohet.	• Ofrimi i kurseve të trajnimit brenda dhe jashtë kompanisë për personelin menaxhues. Trajnimi brenda kompanisë përfshin marketingun strategjik dhe operacional (të eksportit), planifikimin e biznesit, sistemet e kostimit, sistemet e menaxhimit të cilësisë. • Kombinimi i inputit të trajnimit në vend pune me konsulencën e kompanisë. • Zbatimi i skemave atraktive të pagesave për personelin kyç të menaxhimit në kompanitë e fokusuar në eksport. • Sigurimi i paketave shtesë motivuese për personelin ekzistues dhe të ardhshëm të menaxhimit (p.sh. mundësitë për të marrë pjesë në trajnime, kushtet e qarta të kontratës, pagesa e bazuar në performancë).

Fusha e intervenimit 03
Operacionet e Biznesit

Funksioni i ZV	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e rekomanduara
• Prodhimi, Marketingu • Furnizimi	Mungesa e sistemeve adekuate të kostimit. Kompanitë kanë kapacitet të kufizuar vendim-marrës kur nuk dihet pika kritike e rentabilitetit (<i>break-even point</i>) për marketingun e produkteve të reja dhe diferencimi i çmimeve të shitjes është i vështirë të përcaktohet për sa kohë që kostimi nuk zbatohet siç duhet. Është raportuar se kompanitë po humbasin biznesin e eksportit pasi që nuk janë në gjendje të përcaktojnë oferta të sakta dhe të menjëhershme taktike dhe afatshkurtra me çmim të ulët për klientët. Kompanitë nuk mund të kryejnë një analizë financiare pa i ditur detajisht shpenzimet e tyre për të përcaktuar skenarët mbi rritjen e të hyrave kundrejt zhvillimit të të ardhurave neto.	Kompanitë e materialeve ndërtimore janë në gjendje të përcaktojnë limitet e poshtme të çmimeve dhe të harmonizojnë mirë strategjitë e çmimeve të eksportit me qëllim të shtimit të rritjes së të ardhurave neto. Njohja e saktë e kostove fikse dhe të ndryshueshme/variable u mundëson kompanive të aplikojnë çmime strategjike ose taktike (strategji ofanzive ose defanzive të çmimeve), pikat kritike të rentabilitetit (<i>break-even</i>), tavanet dhe kufijtë e çmimeve (mbulimet e kostos fikse, përcaktimi i ekonomisë së shkallës), pozicionim më i mirë i çmim- cilësi. Eksportuesve u mundësohet të marrin vendime mbi çmimet që bazohen në çmime konkurruese dhe jo në marzhe fitimi "të dëshirave". Analiza transparente financiare u mundëson kompanive që të përcaktojnë skenarët e biznesit të eksportit dhe të vlerësojnë të hyrat në lidhje me të të ardhurat neto të krijuara.	• Zbatimi i sistemeve të përshtatshme të kostimit në industrinë e materialeve ndërtimore. Përcaktimi i një pilot rasti me një kompani të përshtatshme për t'ia shitur idenë prodhuesve të tjerë. • Sigurimi i trajnimeve në punë në lidhje me konceptet e çmimeve të eksportit dhe vendimmarrjen për çmime (çmimet konkurruese, çmimet optimale, çmimet ofanzive dhe defanzive, pozicionimi çmim-cilësi mesatare dhe premium, analiza e pikës së rentabilitetit, etj.). • Ofrimi i trajnimeve në punë në kompani për menaxherët financiarë mbi analizat financiare dhe mbi mënyrën e vlerësimit të skenarëve se si marrëveshjet e biznesit të eksportit ndikojnë në marzhat bruto dhe neto.
• Prodhimi, Marketingu	Alokimi jo i balancuar i investimeve. Investimet në marketingun miks, H & ZH dhe zhvillim të produkteve shpesh janë të pamjaftueshme, sidomos kur synohet zgjerimi i eksportit në tregje të reja.	Investimet janë të balancuara dhe marrin në konsideratë "Tregu është çelësi" për suksesin e biznesit. Kompanitë e prodhimit të materialeve ndërtimore janë në gjendje të vlerësojnë investimet në varësi të nevojës për përmirësim të eksportit ose performancës së kompanisë. Kompanitë investojnë në zhvillimin e marketingut dhe shitjeve.	• Sigurimi i trajnimit brenda kompanisë për planifikimin e investimeve dhe strategjitë e investimeve, të cilat integrohen në planifikimin e biznesit. • Ofrimi i kurseve të trajnimit brenda kompanisë dhe të jashtme që përfshijnë financimin e eksportit. • Ofrimi i trajnimeve mbi marketingun bazik miks dhe buxhetimin e marketingut.

• Prodhimi • Furnizimi	Pamundësia e kompanive për të përmbushur porositë më të mëdha të eksportit. Për shkak të madhësisë së vogël të shumicës së kompanive kosovare të materialeve ndërtimore, madhësia e porositë të eksportit është e kufizuar dhe porositë më të mëdha nuk mund të plotësohen.	Kompanitë fitojnë pjesë shtesë të tregut. Porositë më të mëdha dhe koha më e shkurtër e dërgesës/liferimit mund të realizohen nga kompanitë përmes lidhjeve më të shumta dhe më të mira horizontale, nënkontraktimit dhe bashkëpunimit midis prodhuesve.	• Rritja e kapaciteteve të SHPKD-së për të ofruar shërbime që ndihmojnë kompanitë të integrohen dhe të jenë të afta për të plotësuar porositë më të mëdha të eksportit, duke hapur kështu mundësi me segmente alternative të klientëve. • Mbështetja e idesë së krijimit të besimit më të madh midis kompanive për bashkëpunim më të madh dhe më të mirë midis kompanive dhe nënkontraktim përmes takimeve të rregullta të tryezës së rrumbullakët ndërmjet operatorëve të ZV.
• Prodhimi • Furnizimi	Mungesa e planifikimit strategjik të biznesit. Shumica e kompanive operojnë pa plan biznesi, përfshirë planin e marketingut dhe të eksportit. Kompanitë nuk kanë vizion dhe objektiva të qarta dhe shpesh veprojnë në baza ad-hoc.	Planifikimi strategjik krijon qëllime të fokusuara të biznesit. Planifikimi strategjik ndihmon kompanitë të jenë proaktive duke u mundësuar atyre të përcaktojnë hartat/udhërrëfyesit e biznesit dhe eksportit, të ndjekin mundësitë dhe të zhvillojnë operacionet e përditshme në një mënyrë më ekonomike me të qëndrueshme. Strategjia e biznesit dhe plani operativ i biznesit përcaktojnë objektivat, vizionin, burimet dhe proceset e biznesit.	• Ofrimi i trajnive për kompanitë mbi zhvillimin e dokumenteve strategjike. • Trajnimi i tyre mbi teknikat SMART, analizën SËOT dhe mjete të tjera që i ndihmojnë të zhvillojnë planifikimin strategjik të biznesit. • Trajnimi i tyre për përdorimin e pakove specifike softuerike që janë të dedikuara për zhvillimin e strategjive të biznesit. • Ofrimi i zbatimit në vend pune brenda kompanisë të planit të biznesit.
• Prodhimi, • Marketing • Furnizimi	Kufizimet në lidhje me lëvizjen në BE të personelit menaxhues dhe atij të shërbimeve. Vështirësia e marrjes së vizave krijon probleme për menaxherët dhe personelin e shërbimeve/servisimit për të vizituar klientët ose për të plotësuar porosi të montimit ose servisimit për material ndërtimor.	Personeli i kompanive eksportuese ka qasje më të mirë në tregjet e tyre të eksportit dhe ndalet nënkontraktimi i shërbimeve/servisimeve të pas shitjes. Sigurimi i e udhëtimit pa viza krijon mundësi për menaxherët e Kosovës që të gjejnë klientë ndërkombëtarë dhe të zhvillojnë partneritete biznesi. Ai gjithashtu ul koston e kompanive pasi ato mund të dërgojnë teknikët e tyre për të bërë montimin dhe servisimin pas shitjes.	• Kjo duhet të trajtohet në instanca politike të nivelit të lartë. Asgjë nuk mund të bëhet në nivel teknik.
• Prodhimi • Furnizimi	Menaxhimi i inovacionit dhe priorizimi i masave të inovacionit nuk janë zhvilluar mjaftueshëm në të tërë sektorin. Kompanitë shpeshherë nuk bëjnë dallime ndërmjet potencialit të ndryshëm të	Menaxhimi i inovacionit është nxitës për të ardhura më të mira dhe konkurrueshmëri. Përveç inovacionit të produktit, masat e inovacionit të procesit dhe modelit të biznesit janë po ashtu të dobishme për përmirësime në	• Ofrimi i konsulencës për një numër të vogël të kompanive potenciale udhëheqëse që kanë vullnet dhe gatishmëri të marrin parasysh zbatimin e masave të menaxhimit inovativ. • Fillimi i një "tryeze të rrumbullakët për inovacion" të sektorit të materialeve ndërtimore me qëllim të koordinimit të rrjeteve inovative, <i>think-tanks</i> dhe

	inovacionit të produktit dhe proceseve.	kompanitë prodhuese dhe furnizuesit që synojnë një ndërkombëtarizim më të gjerë. Ja vlen që të përfitohet nga "shpirti inovativ" i disa prej kompanive më të mëdha eksportuese.	bashkëpunimit. Kjo duhet të moderohet nga SHPKD-ja dhe nga një kompani konsulente e përzgjedhur, e cila kupton çështjet e menaxhimit inovativ dhe të ndërkombëtarizimit.
• Prodhimi	Mungesa e respektimit të strukturave të duhura të qeverisjes korporative. Shumica e kompanive kanë pronësi familjare dhe anëtarët e familjes mbajnë role dhe përgjegjësi të shumëfishta.	Vendosja në mënyrë të duhur të strukturave të qeverisjes korporative përmirëson performancën e kompanisë. Korniza e mirë e qeverisjes korporative përcakton rolin dhe përgjegjësitë e pronarit(ve) dhe menaxhmentit ekzekutiv. Ajo siguron që financat e kompanisë dhe aktivitetet tjera operacionale kryhen në mënyrë profesionale.	- Kryerja e një vlerësimi të plotë të situatës për të parë se si qëndrojnë kompanitë sa i përket qeverisjes korporative. - Organizimi i programeve të trajnimit me kompanitë në lidhje me strukturat e qeverisjes korporative.

Fusha e intervenimit 04 Certifikimi dhe cilësia			
Funksioni i ZV	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e rekomanduara
- Prodhimi - Furnizimi (kombëtar & ndërkombëtar)	Përmbushja e kërkesave për certifikim dhe standarde të cilësisë. Kjo konsiderohet nga kompanitë prodhuese të jetë një prej kufizimeve kryesore. Arsyet janë të shumëfishta, duke filluar nga mungesa e kontrollit të cilësisë së furnizimit të lëndës së parë/inputsve, sisteme të paefektshme ose jo-ekzistuese të menaxhimit të cilësisë, mungesë e infrastrukturës së cilësisë së integruar në Zinxhirin e Vlerave, fuqi punëtore e pa trajnuar në lidhje me metodat e sigurimit të cilësisë.	Ndërgjegjësimi në lidhje me cilësinë ka efekte të shumta pozitive për biznesin, duke shtuar konkurrueshmërinë e sektorit. Kjo siguron, përveç tjerash, kosto të përgjithshme më të ulëta, cilësi më të mirë të lëndës së parë të importuar, ruajtje pozitive të konsumatorëve, më pak humbje të shkallës së dytë dhe humbje të materialit, personel më të trajnuar, imazh të përmirësuar në tregjet e eksportit, potencial për të shitur në segmente me çmim më të lartë.	- Zbatimi i sistemeve e menaxhimit të cilësisë në faza: sistemi i kontrollit të cilësisë, procesi i menaxhimit të cilësisë drejt një procesi gjithëpërfshirës të menaxhimit të cilësisë, dhe certifikimi ISO 9001. - Prezantimi i infrastrukturës së cilësisë (QI) si sistem i përgjithshëm i cilësisë së produktit të materialit ndërtimor që përfshin specifikimin e inputit, blerjes dhe furnizimit. - Inicimi dhe promovimi i instalimit të laboratorit për testim të cilësisë së produktit në hapësirat e SHPKD-ë që ndihmon në krijimin e një infrastrukture për sigurimin e cilësisë në sektorin e drurit. - Përkrahja e një baze kombëtare të të dhënave me furnizuesit e preferuar të drurit dhe materialeve

			ndërtimore, bazuar në standardet e përcaktuara (produktet kombëtare, produktet ndërkombëtare të importuara dhe furnizuesit).
• Prodhimi • Furnizimi (kombëtar & ndërkombëtar)	Mungesë e respektimit të standardeve ISO 9001:2015: Kompanitë, veçanërisht ato më të vogla, nuk kanë adoptuar standardet ISO 9001. Ato nuk arrijnë të kuptojnë rëndësinë e një sistemi të menaxhimit të cilësisë dhe besimin që një sistem i tillë u sjell partnerëve të mundshëm të biznesit.	Funksionim më i mirë i brendshëm dhe potencial më i madh për partneritete, më shumë pranueshmëri në tregjet e eksportit. Përputhshmëria me standardet ISO 9001 përmirëson proceset e brendshme dhe sistemet e menaxhimit të cilësisë, krijon besim në sytë e partnerëve të mundshëm biznesorë.	• Realizimi i fushatave për ngritje të vetëdijes për rëndësinë e certifikimit me ISO 9001:2015. • Zhvillimi i masave nxitëse për kompanitë për adoptimin e këtyre standardeve. • Fillimi i një nisme për zbatimin e Sistemeve të Menaxhimit të Cilësisë së Eksportit (SMCE) dhe përgatitjes së certifikimit ISO 9001: 2015. • Zbatimi i Trajnimit të Trajnerëve për konsulentë lokal në lidhje me përgatitjen për certifikim me ISO 9001 në nivel të kompanisë.
• Furnizimi (kombëtar)	Nuk ekziston ofrimi i certifikatave të FSC-së për menaxhimin e pyjeve. Megjithatë janë zhvilluar standardet kombëtare për certifikim të menaxhimit të pyjeve të FSC, Agjencioni Pyjor i Kosovës ende nuk lëshon Certifikata për menaxhim të FSC.	Eksportet e materialit ndërtimor të prodhuar me dru të prerë jashtë Kosovës. Duke qenë në gjendje të certifikohen me certifikata për menaxhim të pyjeve të FSC, prodhuesit e materialit ndërtimor mund të prodhojnë dhe të përzgjedhin linja të produkteve që (pjesërisht) janë prodhuar nga lëndë druri me origjinë vendore.	• Ndryshimi i Ligjit për Parqet Kombëtare që parandalon prerjen e pyjeve për industri. • Ndhurma Agjencionit Pyjor të Kosovës për të krijuar sistemin për lëshim të certifikatave.
• Prodhimi	Njohuri të kufizuara rreth sistemeve të integruara dhe të avancuara të cilësisë. Sistemet e dobëta të menaxhimit të cilësisë, mungesa e procedurave formale, mungesa e përdorimit ose përdorimi i pamjaftueshëm i regjistrave të cilësisë janë ndër sfidat kryesore kur merren parasysh sisteme të avancuara të cilësisë.	Efektet pozitive të zbatimit afatgjatë të teknikës <i>Lean Six Sigma</i> (LSS). Aplikimi i teknikës LSS do të zvogëlojë defektet për përafërsisht më shumë se 25% dhe do të zvogëlojë mbetjet e prodhimit të drurit për të paktën 15%. Ajo rrit produktivitetin dhe ndërgjegjësimin për cilësisë në kompani.	• Krijimi i një pilot rasti për zbatimin e LSS-së në një kompani të madhe prodhimi që është e hapur për të zbatuar proceset e praktikave më të mira. • Përgatitja e pikave bazë në kompanitë pjesëmarrëse përpara dhe pas zbatimit të një programi "të lehtë" LSS-së, për të qenë në gjendje të dëshmohen përmirësimet e verifikueshme në lidhje me produktivitetin, numrin dhe llojin e defekteve të cilësisë, përqindjen e mbetjeve etj. • Trajnimi i konsulentëve lokalë në proceset e LSS-së (rripi i gjelbër ose blu i Six Sigma) në mënyrë që teknika LSS të ofrohet në nivel kombëtar, edhe për kompanitë nga sektorë të tjerë.

Fusha e intervenimit 05
Lidhjet, Avancimi/Rritja, Ambienti

Funksioni i ZV	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e rekomanduara
• Furnizimi • Prodhimi • Transporti	Zinxhirët e furnizimit nuk janë të optimizuar. Disa prej kufizimeve që kanë të bëjnë me optimizimin e zinxhirit të furnizimit janë standardet komerciale, sistemet e cilësisë, optimizimi i kostos, furnizuesit e preferuar, blerja grupore (<i>group purchasing</i>). Ka gjasë që potenciali për optimizim të kostos dhe cilësisë nuk është shfrytëzuar ende plotësisht.	Optimizimi i zinxhirit të furnizimit përmes nënkontraktimit çon drejt standardeve liferuese më efikase në kuptimin e kostos si dhe të furnizimit në kohën e nevojshme (<i>just-in-time</i>). Përparësia që ka fokusimi në furnizimin në kohën e nevojshme mundëson fitimin e më shumë klientëve. Aftësia e prodhuesit që të shkurttojë kohën prej kontraktimit deri tek liferimi përcakton zgjedhjen e furnizuesit të preferuar nga klienti.	• Përkrahja e një aktivitet “pilot” në lidhje me praktikën më të mirë të optimizimit të zinxhirit të furnizimit. Inicimi i përmirësimit të një procesi më të mirë dhe më të përshtatshëm “porosi-deri në-liferim” si shembull për kompanitë e nënsektorit. • Ndihma SHPKD-së që të bëhet një lidhëse e dobishme ndërmjet furnizuesve dhe prodhuesve, me aftësi për të mentoruar optimizimin e zinxhirit të furnizimit në mënyrë që të përfitojnë të gjithë operatorët e përfshirë të ZV-së • Organizimi i tryezave të rrumbullakëta ndërmjet prodhuesve, kompanive transportuese dhe furnizuesve për të krijuar bashkëpunim më të mirë dhe zgjidhje të përbashkëta për integrim të përmirësuar të ZV-së.
• Prodhimi • Furnizimi • Transporti	Mungesë e lidhjeve horizontale ndërmjet kompanive. Në shumë raste kompanitë lokale e shohin njëra tjetrën si konkurrencën kryesore e jo si partner potencial për përmirësim të mundësive për eksport.	Lidhjet horizontale përmirësojnë kapacitetet e kompanive për eksport. Duke bashkuar forcat dhe duke riorganizuar kapacitetet e tyre të prodhimit, kompanitë do të jenë në gjendje të prodhojnë në shkallë më të madhe dhe të plotësojnë kërkesa shtesë të klientëve. Promovimi i lidhjeve ndihmon në integrimin më të mirë të ZV-së së materialit ndërtimor.	• Ofrimi i granteve që kushtëzojnë kompanitë të kërkojnë partneritete. • Ndihma SHPKD-së që të zhvillojë mekanizma që çojnë drejt krijimit të partneriteteve ndërmjet kompanive të ngjashme. • Organizimi i takimeve të rregullta në formë të tryezës së rrumbullakët në mes të kompanive me kontribut të specialistëve në tema që kanë të bëjnë me ZV dhe zinxhirin e furnizimit.
• Prodhimi	Përdorim i pamjaftueshëm i mbetjeve të drurit për qëllime riciklimi, si shndërrimi në pllake zdrukthi, pellet. Sasia e mbetjeve (ashkla, byk sharre etj.) në përpunimin e drurit është shumë e madhe dhe riciklimi nuk është i organizuar në shkallë të madhe.	Riciklimi i mbetjeve të drurit krijon mundësi të reja për punësim dhe adreson aspektet mjedisore. Mbetjet mbledhen nga kompanitë e riciklimit ose nga grumbullues në nivel kombëtar dhe shiten tek prodhuesit e pllakave/dërrasave të zdrukthuara, nëse është praktike dhe ekonomike, ose te prodhues të tjerë.	• Realizimi i një studimi bazik të fizibilitetit në lidhje me opsionet në dispozicion për riciklimin e drurit, qëndrueshmërinë ekonomike dhe për potencialin e krijimit të të hyrave/vendeve të punës, duke marr parasysh sasinë e përgjithshme të mbetjeve të prodhimit në ZV të drurit. • Identifikimi i kompanive që merren me riciklim ose grumbulluesve në nivel kombëtar si partnerë

			potencial. Identifikimi i opsioneve riciklimi që janë të përshtatshme dhe të ndjeshme në raport me mjedisin.
--	--	--	---

Fusha e intervenimit 06 Shërbimet mbështetëse të ZV (Ofruesit e Shërbimeve, Shërbimet Financiare, BMO, Ofruesit e Shërbimeve për zhvillimin e biznesit(BDS))			
Funksioni i ZV	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet e rekomanduara
- Furnizimi, - Prodhimi	Shërbimet financiare: Mungesa e opsioneve të financimit në lidhje me zhvillimin e eksporteve dhe promovimin e imazhit Kompanitë kanë filluar të çmojnë rolin që ka inovacioni në zgjerimin e biznesit, por kanë mungesë të fondeve për t'u angazhuar në praktika inovative. Pjesa më e madhe e investimit është e lidhur me teknologjinë, por promovimi i imazhit, zhvillimi i tregut dhe komunikimi me klientë shpesh janë më të rëndësishme sesa investimi në teknologji.	Zbatimi i planit të investimit të fokusuar në klient. Planet e investimit, si pjesë e planit të biznesit ndihmojnë kompanitë të përmirësojnë biznesin aty ku është e nevojshme dhe të shmangin investimet në fusha që nuk janë kritike për konkurrueshmëri më të mirë dhe për zhvillim pozitiv të eksportit. Instrumentet financiare shpesh shtojnë kapacitetin e kompanisë për rritje të eksportit (p.sh. financimi i bazuar në asete).	- Zbatimi i takimeve të rregullta në formë të tryezës së rrumbullakët me kompani nga sektori privat dhe me ofrues të shërbimeve financiare me qëllim të zhvillimit të koncepteve të përbashkëta që mund të përmirësojnë qasjen në financa. Krahas kësaj, shqyrtimi i krijimit të formave alternative të instrumenteve të financimit, siç është financimi i bazuar në asete. - Fillimi i një "iniciative të planit të biznesit" për industrinë e materialit ndërtimor, që bazohet në një plan të përgjithshëm strategjik dhe që përfshinë plane për marketing dhe eksport me fokus të veçantë në tregjet e synuara të BE-së, e që pasohet nga një planifikim i investimit që është i bazuar në kërkesat e tregut dhe në aspekte të konkurrencës. - Prezantimi i një "gare për plan biznesi" me një panel të sektorit privat të përfaqësuar nga specialist të institucioneve financiare, SHPKD, donatorët.
- Furnizimi - Prodhimi	Qasje e kufizuar në financa për ndërmarrjet që janë në pronësi të grave. Për shkak të normave kulturore, në të shumtën e rasteve prona e familjes dhe	Përfshirja e grave në industrinë e materialit ndërtimor prej druri. Regjistrimi i pronës në emër të grave mundëson qasje më të mirë në fonde dhe krijon mundësi më të mira për zgjerim të biznesit.	- Zhvillimi i kampanjave për ngritje të vetëdijes me qëllim të edukimit të qytetarëve për rolin e grave në biznes. - Zhvillimi i pakove nxitëse që inkurajojnë gratë të kërkojnë pronësi në pronat që në thelb iu takojnë

	asetet tjera i takojnë burrave. Për këtë arsye gratë përballen me vështirësi për të gjetur kolateral për të aplikuar për kredi bankare.		atyre.
• Furnizimi • Prodhimi, • Transporti	Shoqata e drurit (SHPDK): Mungesa e qendrës vet-financuese për trajnim të brendshëm në SHPK. Ofrimi i trajnimeve gjithmonë përcaktohet dhe financohet nga projekte të donatorëve dhe jo domosdoshmërisht nga nevoja dhe kërkesa. Nuk mund të përjashtohet mbivendosja e trajnimeve.	Mundësi për trajnerë më të mirë, ofrim të një game më të gjerë të temave, pavarësi më e madhe nga fondet e donatorëve. Një qendër e brendshme trajnimi lejon SHPK-në përgatisë plane për zhvillim të trajnimeve bazuar në nevojat reale të anëtarëve të saj, dhe shmangë mundësinë e ofrimit të trajnimit të njëjtë më shumë se njëherë. Rritje e numrit të trajnimeve të paguara nga kompanitë.	• Ofrimi i përkrahjes institucionale për SHPK për: përmirësimin e modelit të anëtarësimit; shtimin, përmirësimin dhe avancimin/ritjen e shërbimeve biznesore për anëtarët; krijimi i burimeve të të ardhurave, si shërbime jashtë kufirit (over-the-border) me shërbime cilësore laboratorike ose me studime të tregut të materialit ndërtimor. Objektivi përfundimtar është arritja e një qëndrueshmërie më të mirë dhe pavarësi nga <i>inputi</i> i donatorëve.
• Furnizimi • Prodhimi	Disponueshmëri e kufizuar e testimit laboratorik të cilësisë së produktit dhe e shërbimeve të certifikimit Kompanitë e mëdha kanë laboratorët e tyre ose kërkojnë shërbime jashtë vendit. Kompanitë e vogla kanë qasje të kufizuar në shërbime të sigurimit të cilësisë dhe certifikimit.	Përmirësimi i cilësisë dhe besueshmërisë së produktit. Duke themeluar një laborator për testim dhe burime për certifikim të produkteve në SHPK, do të ketë numër më të madh të kompanive me produkte të testuara dhe të certifikuara për eksport.	• Bashkëpunimi me CATAS për të lehtësuar themelimin e laboratorit që mund të ofrojë: analiza kimike, teste fizike dhe mekanike për lëndët e para, komponentët e ndryshme dhe produktet finale të drurit.
• Prodhimi	Përkrahje e kufizuar për eksport. SHPDK ofron përkrahje të kufizuar për anëtarët për integrim më të mirë në tregjet rajonale dhe globale.	Avancimi i eksportit është esencial për zhvillim të qëndrueshëm të sektorit. Kushtet e jashtme janë të favorshme për zgjerim në më shumë tregje. Kapaciteti prodhues aktualisht është në pozicion, me një përmirësim potencial prej të paktën 30-40% në krahasim me kapacitetin e instaluar (në një ndërrim), duke mos marrë parasysh faktorët sezonal.	• Krijimi i një Portal Kosovar të Eksportit më bazë në ueb të dedikuar për produkte të drurit. Fuqizimi i SHPK-së për të zhvilluar shkathtësi për të filluar ofrimin e këtij shërbimi shtesë për kompanitë anëtare. • Identifikimi i entitetit që do të ketë mundësi të fillojë, operojë dhe mirëmbajë Portalin Kosovar të Eksportit. • Themelimi i një këshill të eksportit që merret vetëm me zgjidhjen e kufizimeve që kanë të bëjnë me eksportin.
• Furnizimi • Prodhimi	Përfaqësimi i pamjaftueshëm i anëtarëve (prodhuesve) dhe furnizuesve të vegjël. SHPDK kryesisht është e fokusuar të	Trajtimi i drejtë i anëtarëve krijon mundësi për rritje gjithëpërfshirëse. Trajnimi jo-diskriminues i anëtarëve të biznesit krijon kushte për konkurrencë të drejtë në	• Krijimi i bërthamave brenda SHPK-së. Një "bërthamë" është një rreth i kompanive që janë mjaftueshëm homogjene, por gjithashtu mjaftueshëm heterogjene për të krijuar hapësirë

	ndihmojë kompanitë e mëdha dhe ka tendencë të lërë anash kompanitë më të vogla. Kompanitë furnizuese janë të nënpërfaqësuar në BMO (organizata biznesi me anëtarësim).	industrinë e drurit dhe promovon rritje gjithëpërfshirëse. Përfshirja e kompanive furnizuese përmirëson integrimin e ZV-së së nënsektorit.	për kompanitë që të shkëmbejnë idetë, sfidat dhe zgjidhjet e tyre të ndryshme. Ky ndryshim strukturor rrit fuqinë negociuese të grupeve të nënpërfaqësuar në shoqatë. • Prezantimi i pakove përfituese për furnizuesit.
--	--	--	--

Fusha e intervenimit 07 Rregullimi i VC dhe Korniza Rregullative që mbështesin Zhvillimin e Eksportit			
Funksioni i ZV	Kufizimet	Mundësitë	Aktivitetet
Të gjithë akterët e ZV	Disa biznese kanë mundësi të ofrojnë çmime më konkurruese përmes angazhimit në praktika të padrejta. Kjo shkaktohet nga evazioni fiskal dhe nga ekonomia joformale.	Trajtimi i barabartë i bizneseve krijon mundësi për rritje. Me krijimin e mundësive të barabarta, bizneset do të kishin më shumë vullnet të investojnë. Nxitja e një mjedisi që është i favorshëm për të bërë biznes rrit vullnetin e biznesit për të investuar, për t'u bërë më inovativ, dhe si rezultat, për të përmirësuar performancën e përgjithshme.	• Miratimi dhe fuqizimi i politikave serioze kundër korrupsionit. • Përmirësimi i efikasitetit dhe modernizimi kuptimplotë i administratës publike. • Zbatimi i normave të auditimit që mbulojnë firma me karakteristika të ndryshme. • Optimizimi i normave të auditimit në mënyrë që të trajtojnë konkurrentët në mënyrë të barabartë. • Rritja e numrit të inspektorëve.
Të gjithë akterët e ZV	Sfidat që kanë të bëjnë me zbatimin e politikave dhe kornizës ligjore që evoluojnë shpejt. Kosova ka arritur të zhvillojë një kornizë ligjore relativisht të avancuar në letër, por kapacitetet e organeve përkatëse qeveritare për zbatimin e kësaj kornize janë të dobëta.	Zbatimi efektiv i kornizës ligjore përmirëson ambientin biznesor. Zbatimi i duhur i kornizës ligjore krijon mundësi të barabarta për të gjithë dhe tërheq më shumë investitorë vendor dhe ndërkombëtar në industri.	• Zhvillimi i programeve për ngritje të kapaciteteve për të trajnuar zyrtarët publik në lidhje me legjislacionin e ri. • Përmirësimi i mekanizmave për kontroll dhe monitorim për të siguruar zbatim më të mirë të kornizës ligjore.
Të gjithë akterët e ZV	Sistemi i dobët gjyqësor. Vonesat që shfaqen në gjyqësor janë të gjata dhe të dëmshme në rastet që kanë të bëjnë me administratën tatimore, obligimet doganore ose mospajtimet që kanë të bëjnë me rregullatorin.	Sistemi i fortë i gjyqësorit ka ndikim pozitiv në të bërit biznes. Një sistem i fortë dhe efikas i gjyqësorit krijon kushte për më shumë investime, tregti dhe marrëveshje partneriteti.	• Rritja e numrit të gjyqtarëve dhe zhvillimi i mekanizmave kundër korrupsionit.

5.4 Vlerësimi i riskut

Edhe pse në shkallë relativisht të vogël, potenciali i rritjes së eksportit të prodhuesve kosovar të materialeve ndërtimore konsiderohet pozitiv. Por ekzistojnë rreziqe dhe kërcënime (të jashtme si dhe përbrenda industrisë) që mund të ndikojnë negativisht në rritjen dhe zhvillimin e eksportit.

Rreziqet potenciale janë:

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

6. PËRMIRËSIMI/AVANCIMI DHE PROMOVIMI I ZINXHIRIT TË VLERAVE

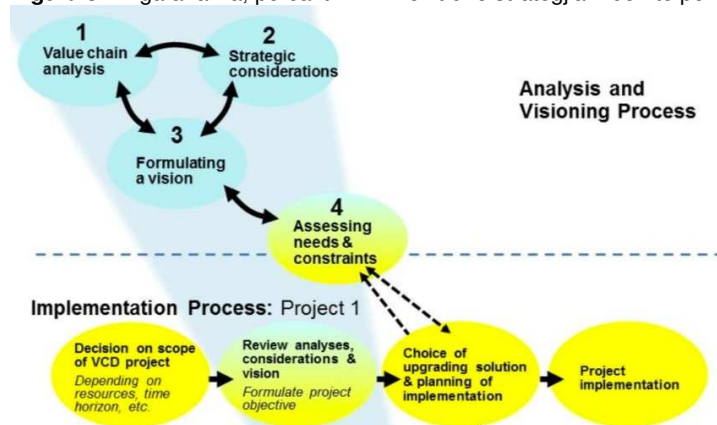
Duhet shqyrtuar mundësia e integritit të dy nën-sektorëve (moblieve dhe materialit ndërtimor) në një projekt për avancimin dhe promovimin e zinxhirit të vlerave. Megjithatë, fokusi kryesor duhet të jetë në zinxhirin e vlerave të moblieve prej druri. Efekti ekonomik i nënsektorit të materialeve ndërtimore prej druri është më i vogël sesa ai i nënsektorit të moblieve prej druri. Kombinimi i të dy nënsektorëve mund të jetë një opsion realist dhe i dobishëm pasi që ka shumë mbivendosje dhe ngjashmëri përgjatë ZV-së, duke përfshirë akterët e njëjtë. Shumë kufizime dhe mundësi të ndryshme kanë të bëjnë me të dy ZV-të në të njëjtën kohë. Shumë intervenime do të ishin me përfitim për të dy ZV-të. Shumë prodhues të mëdhenj prodhojnë në të njëjtën kohë edhe mobilie edhe materiale ndërtimor.

(52) Procesi i projektit të përmirësimit/avancimit të ZV-së:

Në një program tipik për zhvillim të ZV-së të financuar nga donatorët, donatori financues merr përsipër përgjegjësinë për menaxhimin e programit për zhvillim dhe avancim të ZV-së, së bashku me një entitet vendor publik ose privat nga sektori, i cili ka marrëdhënie dhe lidhje të ngushta me ZV-në bërthamë të materialit ndërtimor prej druri. Partneri vendor i përzgjedhur ose i propozuar për zbatimin kërkohet të ketë fokus holistik kundrejt avancimit të ZV-së.

Procesi i zbatimit të ZV-së është rrjedhojë logjike e analizës, përcaktimit të vizionit dhe fazës së dizajnit të ZV-së (Figura 37).

Figura 37: Nga analiza, përcaktimi i vizionit dhe strategjia – deri te përmirësimi/avancimi i ZV



Burimi: ValueLinks 2.0

Programimi dhe zbatimi i projektit për ZV duhet të realizohet me anë të një akteri udhëheqës vendor, i cili ka përvojë të mjaftueshme në menaxhimin dhe drejtimin e ciklit për avancim të ZV-së. Ky akter udhëheqës duhet të marrë përgjegjësi për të shtyrë përpara zhvillimin e ZV-së. Akterët kryesorë të përfshirë në promovimin e ZV-së janë pjesë e sistemit të zinxhirit të vlerave dhe kanë rolin e tyre të rregullt në funksionimin e tij (p.sh. kompanitë udhëheqëse,

shoqatat). Agjencitë zhvillimore ose donatorët janë të pranishëm vetëm përkohësisht dhe janë jashtë sistemit³².

Akterët udhëheqës në zhvillimin e zinxhirit të vlerave të materialit ndërtimor prej druri mund të jenë:

- Agjencitë zhvillimore, donatorët (financojnë dhe lehtësojnë promovimin e ZV-së).
- Kompanitë private (operatorët e ZV-së përgjatë ZV-së qendrore, kompanitë pilotuese, firmat udhëheqëse).
- Shoqatat biznesore (SHPDK, tjera).
- Entitete qeveritare dhe publike (Ministria e Tregtisë dhe Industrisë, KIESA/Agjencia për Investime dhe Përkrahjen e Ndërmarrjeve në Kosovë, të tjera)

Agjencitë zhvillimore ose donatorët janë të pranishëm vetëm përkohësisht dhe janë jashtë sistemit³³.

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

Një tjetër rezultat i dobishëm i një projekti për zhvillimin e ZV-së ndërlidhet me përmirësimin e dialogut publiko-privat dhe pronësinë e sektorit publik. Kjo mbështet zhvillimin e politikave nënsektoriale të Qeverisë së Kosovës dhe miraton krijimin e një marrëveshjeje kombëtare të konkurrueshmërisë. Marrëveshje e konkurrueshmërisë është një politikë kombëtare që ka për qëllim nxitjen e integritetit të kompanive private në tregjet kombëtare dhe botërore dhe për të përmirësuar më tej rangimin e konkurrueshmërisë, por edhe zbatimin konsekuent të masave të kërkuara në shqyrtimet e Bankës Botërore. Ky koncept është zbatuar me sukses në tetë vende të Amerikës Latine. Institucionalisht, politikat ndjekin nivelet e hierarkisë administrative: Ministri i zhvillimit ekonomik ose industrisë kryeson një komitet ose këshill kombëtar të konkurrueshmërisë duke integruar përfaqësuesit e organizatave të sektorit privat.

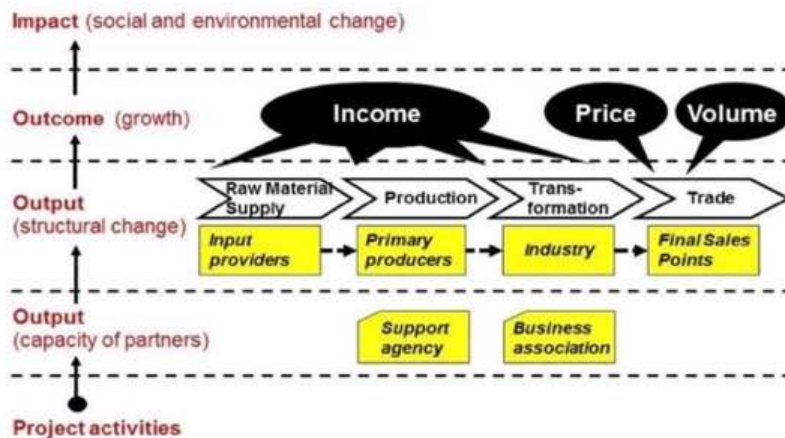
Në nivel më të ulët, aktorët e një industrie apo nënsektori të veçantë ose në një rajon të veçantë organizojnë tryeza të rrumbullakëta, duke iniciuar një proces shumëpalësh të politikave në kuadër të marrëveshjes së konkurrueshmërisë. Këto tryeza të rrumbullakëta koordinojnë zbatimin e planeve të veprimit. Kjo mund të zbatohet në kuadër të zbatimit të programit të përgjithshëm të zhvillimit të ZV-ve³⁴.

Sipas modelit logjik të përmirësimit/avancimit të ZV-së (Figura 38), intervenimet mund të ndodhin në nivele të ndryshme. Rezultatet, produktet e matshme dhe në fund ndikimi i matshëm kërkon një strategji të koordinuar mirë për avancimin dhe zbatimin ZV-së me një metodologji të përshtatshme për monitorim dhe vlerësim që synon arritjen e rezultateve të qëndrueshme në nivelin e rezultateve dhe produkteve. Ndikimi nuk ka mundësi të jetë i matshëm në kuadër të një projekti me afat të shkurtër kohorë të implementimit.

Figura 38: Modeli logjik që ka të bëjë me inputet dhe rezultatet e avancimit të ZV-së

³², ³³ GIZ, ValueLinks 2.0, 2017

³³ GIZ, ValueLinks 2.0, 2018



Burimi: ValueLinks 2.0

7. SHTOJCAT

SHTOJCA	
01	Bibliografia
02	Renditja e kufizimeve në nivelin e furnizimit
03	Mjetet: kanvasi i modelit të biznesit, kanvasi i propozicionit të vlerave
04	Pengesat kryesore të brendshme dhe të jashtme për eksportin
05	Mjetet për skanimin dhe vlerësimin e tregut
06	Prej segmentimit të tregut deri tek pozicionimi në treg

Shtojca 1: Bibliografia

Uebfaqe/ Libra/ Dokumente	Burimi	Përmbajtja
https://ec.europa.eu/growth/sectors/raw-materials/industries/forest-based/furniture_de	Komisioni Evropian, GROWTH	Informata rreth sektorit të drurit në BE
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society	Statistikat e EU Eurostat për media digjitale	Ekonomia digjitale dhe shoqëria
https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/news_coner/news/2016/04/20160401; EU Neighbourhood Policy, 2018	Komisioni Evropian, Zgjerimi	Informata rreth programit të BE-së për zgjerim
http://www.internationaltimber.com/news/timber-industry/a-report-about-how-wood-has-dominated-the-global-furniture-market-in-2016	International Timber, furnizuesi më i madh në MB me lëndë druri	Informata mbi tregun e mobilieve prej druri
https://www.cbi.eu/market-information/timber-products/buyer-requirements/	CBI, Ministria e Punëve të Jashtme, Holandë	Kërkesat e BE-së për import të lëndës së drurit
http://www.global-traceability.com/eutr-eu-timber-regulation/	Gjurmueshmëria globale, përkrahja për zinxhirin e furnizimit	Informata për EUTR
http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/labelling-and-packaging	Zyra informuese e BE-së për tregti	Informata rreth paketimit, etiketimit dhe Eco standardeve
GIZ ValueLinks Manual 2.0	GIZ	Metodologjia e ValueLinks, 2017
GIZ, Guidelines for Value Chain selection, 2015	GIZ	Metodologjia për përzgjedhjen e ZV
http://www.4sustainability.de/en/corporateresponsibility/	Instituti për	Informata për CSR

	qëndrueshmëri	dhe qëndrueshmërinë
https://www.iso.org/management-system-standards-list.html	Organizata Ndërkombëtare për Standardizim (ISO)	Informata rreth ISO standardeve për kompanitë
https://ec.europa.eu/consumers/consumers_safety/safety_products/rapex/alerts/?event=SafeProductsOnline&lng=en	Zyra informuese për konsumatorë e BE-së	Informata për sigurinë e produktit
https://www.seco.admin.ch/seco/en/home/	Sekretari i shtetit për çështje ekonomike, Zvicër	Informata rreth njohjes së përbashkët të standardeve mes BE-së dhe Zvicrës
http://www.flegt.org/flegt-global	FLEGT.org, Lufta kundër prerjes ilegale të pyjeve	Informata rreth legjislacionit Zviceran për lëndën e drurit
http://www.chemsafetypro.com/Topics/CH/Swiss_Chemicals_Ordinance_ChemO.html	ChemSafetyPro, Switzerland	Informata rreth Rregullores Zvicerane për Kimikate
https://build.export.gov/switzerland/doingbusinessinswitzerland/traderegulationscustomsandstandards/eg_ch_077162	Export.gov. US export page	Informata rreth rregullave për eksportim në Zvicër
https://www.ceps.eu/system/files/Final%20report_en.pdf	CEPS & Ctr. Për studime industriale	Informata në lidhje me tregun e mobilieve në BE
http://kosovotwopointzero.com/en/kosovo-diaspora-dreams-political-change/	Kosovo 2.0	Informata për numrin e banorëve në diasporë
https://www.hubbardchicago.com/blog/social-media-marketing-dos-and-donts-for-the-furniture-industry	Hubbard, Chicago, USA	Informata, gjërat që lejohen dhe që nuk lejohen në mediat sociale në B2C ose shitje me pakicë të mobilieve
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/277619/IW-Report_2016-11_SME-Financing-in-the-EU.pdf	Cologne Institute of Economic Research	Informata mbi financimin e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme në BE
https://www.reportlinker.com/market-report	Report Linker	Informata mbi tregun në BE, materiali ndërtimor
http://www.itto.int/files/user/imm/TS%2045%20(web).pdf	International Tropical Timber Organization	Tregu i ndryshueshëm i Evropës për drurin tropikal
https://deutscher-fenstershop.de/kaufen/holzfenster	German windows online shop	Blerja online e kornizave të dritareve prej druri
https://www.oecd.org/cfe/smes/New-Approaches-SME-full-report.pdf	OECD	Manual për qasje të reja ndaj ndërmarrjeve të mesme dhe të vogla
https://www.gartner.com/doc/2984821/cmo-spend-survey--eye	Gartner, Inc., USA	Studim mbi buxhetimin dhe investimin
www.popsci.com ; CLT timber is the most advanced building material	Popular Science, 2014	Informata për teknologjinë e drurit
https://iccwbo.org ; Incoterms 2010	Oda Ekonomike Ndërkombëtare	Manuali i Incoterms, standardet komerciale

Shtojca 02: Renditja e kufizimeve në nivelin e furnizimit

Kufizimet kryesore	Është pengesë e madhe	Është pengesë substancial e	Është pengesë deri diku	Është pengesë e vogël	Nuk është pengesë
1. Koha e liferimit	1	0	1	4	8
2. Gjetja e burimeve/furnizimeve	0	5	3	1	5
3. Çmimet e blerjes	2	1	7	2	2
4. Çmimet e shirjes	2	3	5	1	3
5. Cilësia e lëndës së parë	1	0	1	2	10
6. Standardet/certifikatat e lëndës së parë	0	1	1	2	9
7. Madhësia e porosisë	2	3	1	6	2
8. Transporti	1	2	3	1	7
9. Korniza ligjore/institucionale	1	2	5	2	3

Shtojca 03: Kanvasi i modelit të biznesit dhe kanvasi i propozicionit të vlerave

The Business Model Canvas

Designed for:

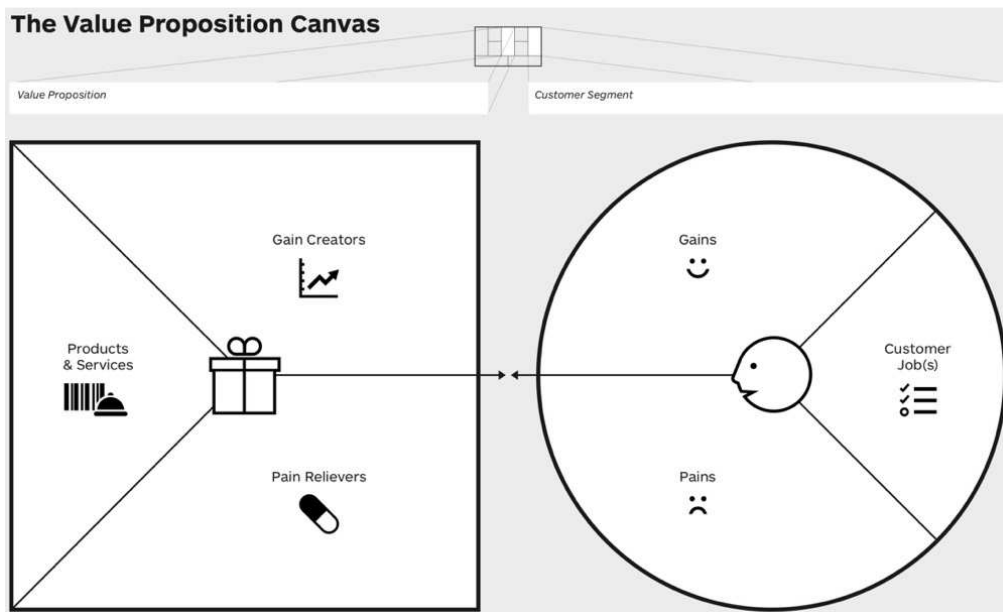
Designed by:

Date:

Version:

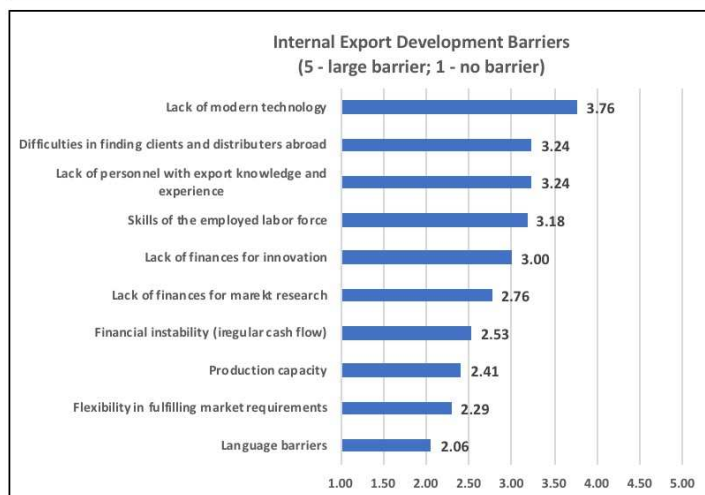
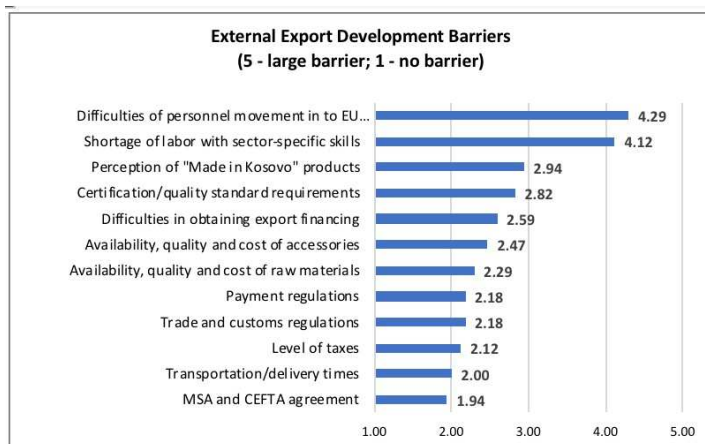
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

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



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

Shtojca 04: Pengesat kryesore të brendshme dhe të jashtme për eksportin



Burimi: Përpilim vetanak nga të dhënat e mbledhura në nivel të kompanive

Shtojca 05: Metodologjia për skanim dhe analizë të tregut

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

Shtojca 06:

Prej segmentimit të tregut deri tek pozicionimi në treg

From Market Segmentation to Market Positioning and Client Communication

First step: market segmentation

Second step: market targeting

Third step: market positioning

