



Republika e Kosovës
Republika Kosova - Republic of Kosovo
Qeveria – Vlada - Government
Ministria e Tregtisë dhe Industrisë/Ministarstvo Trgovine i Industrije/Ministry of Trade and Industry
Odeljenje za Industriju - Odsek za Industrijske Politike

IZVEŠTAJ - PROCENA UTICAJA
“PROGRAM KIESA ZA RAZVOJ PREDUZEĆA”

Priština, 2019

Sadržaj

Lista Skraćenica2

UVOD.....3

1. METODOLOGIJA 3

2. OPŠTI PODACI.....4

2.1 Preduzeća korisnice po regionima i sektorima4

2.2 Veličina i rentabilnost preduzeća5

2.3 Trend zaposlenosti tokom godina.....5

2.4 Trend prometa tokom godina 6

2.5 Proizvodni kapaciteti.....7

2.6 Razvoj proizvoda ili usluga 9

2.7 Izvozi.....10

2.8 Učešće u obukama..... 12

2.9 Sertifikacija preduzeća u upravljanju kvalitetom..... 13

3. PREDNOSTI “PROGRAM KIESA ZA RAZVOJ MSP 2017" 14

3.1 Rezultati programa14

3.2 Program u budućnosti..... 16

4. IZAZOVI PREDUZEĆA..... 18

5. REZIME..... 19

6. PREPORUKE.....20

7. REFERENCIJE.....21

8. UPITNIK.....22

EU	Evropska Unija
CDP	Program KIESA za Razvoj Preduzeća
OI	Odeljenje za Industriju
OIP	Odsek za Industrijske Politike
ICEP	Povećavanje Konkurentnosti i Podsticanje Izvoza
KIESA	Kosovska Agencija za Investicije i Podršku Preduzećima na Kosovu
MTI	Ministarstvo Trgovine i Industrije
MSP	Mala i Srednja Preduzeća
OMB	Organizacije za Poslovnu Podršku

Uvod

Ministarstvo Trgovine i Industrije, kroz projekat „Povećanje konkurentnosti i promovisanje izvoza” (ICEP) finansiran od strane EU sprovedo je pilot inicijativu na nivou Kosova da pomogne malim i srednjim preduzećima (MSP) u povećanju njihove konkurentnosti na domaćem tržištu kao i međunarodnom.

Opšti cilj projekta konkurentnosti, koji finansira EU, bio je poboljšanje ekonomskog rasta i zaposlenosti u privatnom sektoru jačanjem konkurentnosti Kosovskih preduzeća i promovisanje integracije Kosova u svetsku ekonomiju.

Program za Razvoj Preduzeća CDP u okviru industrijskih sektora ciljao je na MSP, koja su preduzeća osnovana sa visokom motivacijom menadžmenta, jasnom posvećenošću i sposobnošću da započnu izvoz ili proširenje izvoza na postojeća tržišta ili ulaskom na nova tržišta.¹

Realizacija programa je podržana iz trogodišnjeg projekta (2016-2018): „Povećanje konkurentnosti i promovisanje izvoza“ (ICEP) finansiran od strane EU. Program je planiran da pruži praktičnu podršku (uključujući obuku menadžmenta i mentoriranje) za Kosovska proizvodna MSP-a².

Tokom poziva za apliciranje, program za razvoj preduzeća (CPD) sproveo je informativne sesije u regionima Kosova gde su predstavnici kompanija bili u mogućnosti da dobiju detaljnije informacije o programu.

Odeljenje za Industriju, odnosno Odsek za Industrijske Politike, tokom 2019 sprovedo je monitoring projekta „Konkurentnost MSP-a“, putem ankete i direktnih poseta 29 MSP korisnici programa, projekat CDP - ICEP, realizovan u saradnji sa KIESA.

Korisnički sektori

Program je imao cilj podršku 4 proizvodnim sektorima, kao što su:

- Sektor Drveta;
- Sektor Plastike i Gume;
- Sektor Metala i
- Sektor Tekstila, Odeće i Kože.

1. METODOLOGIJA

Cilj monitoringa i procena programa je procena ex-post (procena uticaja) programa.

Metodologija procene programa predstavljena u ovom izveštaju sprovedena je nakon prijema i analize podataka nakon direktnih poseta, koje su obavljene sa odgovornicima 29 kompanija korisnice, takođe praćeno popunjavanjem upitnika.

Upitnik je izrađen na osnovu aplikacija preduzeća, na osnovu podataka u vreme apliciranja, koji su upoređeni sa podacima nakon perioda apliciranja. Godina 2017 bila je godina kada je 29 kompanija imalo koristi od programa, dok su tokom aprila - maja 2019 godine posećene i prikupljeni podaci za sprovođenje procene uticaja programa.

Tabela 1, prikazuje broj preduzeća korisnice prema sektorima i regionima koja su bile deo poseta i intervjua.

Svi podaci predstavljeni u ovom izveštaju zasnovani su na primarnim izvorima iz intervjua sa 29 preduzeća korisnice programa KIESA za razvoj preduzeća.

U cilju poverljivosti, imena preduzeća nisu predstavljena.

¹ <https://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/0B36EAA6-D5B3-4799-ABC7-B0D3C4010727.pdf>

² MTI, KIESA & ICEP (2019). [online] kiesa.rks-gov.net. Dostupno na: <http://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/A6F1EC18-C921-4593-A0C6-9C08F0DB88DA.pdf> [Pristupljeno 5 juna 2019]

2 OPŠTI PODACI

Proces procene uticaja „Program KIESA za razvoj programa za MSP 2017“ razvijen je na osnovu svrhe programa.

Kroz posete i popunjavanje upitnika prikupljeni su sledeći podaci:

- Preduzeća korisnice po regionima i sektorima;
- Rentabilnost preduzeća;
- Glavni proizvod ili usluga preduzeća;
- Izvozi;
- Obuka i upravljanje kvalitetom;
- Prednosti “Program KIESA za razvoj MSP-a 2017”;
- Izazovi MSP-a.

Rezultati procene i analize ukazuju na razvoj preduzeća identifikovanjem nedostataka i mogućnosti za razvoj programa podrške, mada njihov razvoj nije direktno povezan sa koristima programa.

Centralni deo ovog izveštaja odražava dostignuća programa i treći je deo predstavljen u ovom izveštaju, “Program KIESA za razvoj MSP-a 2017”.

2.1. Preduzeća korisnice po regionima i sektorima

Po geografskom položaju, kompanije korisnice bile su i iz svih 7 regiona Kosova, kao što su:

- Priština 9 preduzeća;
- Prizren 4 preduzeća;
- Uroševac 6 preduzeća;
- Peć 6 preduzeća;
- Gnjilane 1 preduzeće;
- Đakovica 1 preduzeće;
- Mitrovica 2 preduzeća.

Preduzeća korisnice, po sektorima, bila su dominirane od prerade drveta uključujući nameštaj, prikazana u Tabeli br. 1.

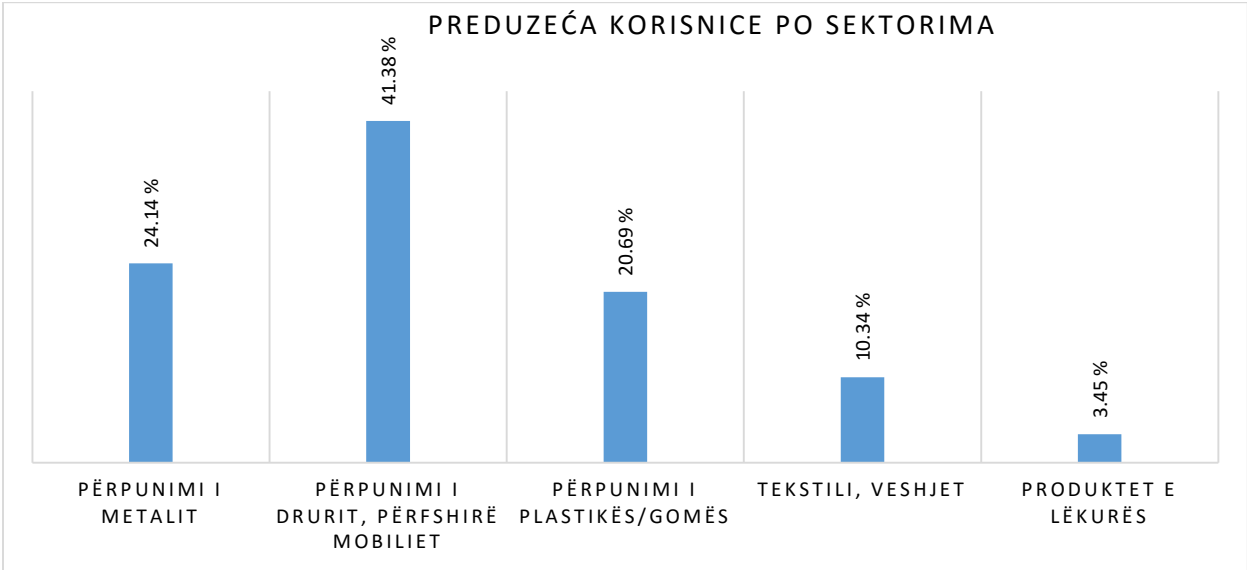
Tabela 1. Broj preduzeća korisnice po sektorima i regionima

Regijoni	Sektor					Broj preduzeća
	Prerada metala	Prerada drveta uključujući nameštaj	Prerada plastike/gume	Tekstil, odeća	Kožni proizvodi	
Priština	2	5	2			9
Prizren	1+1		1 + 1		1	4 (1 je metal & plastika)
Uroševac	1+1	4+1	1			6 (1 je drvo & metal)
Peć	1+1	2	1	2		6 (1 je metal i plastika)
Gnjilane			1			1
Đakovica				1		1
Mitrovica		1	1			2
Ukupno	7	12	6	3	1	29

Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Kao što je prikazano u Tabeli br. 1, broj preduzeća korisnice projekta ICEP/KIESA je 29, identifikovani po industrijskim sektorima. Broj korisnika sa najvećim brojem preduzeća procenjuje se sektor drveta, uključujući nameštaj, zatim sektor metala, plastike i gume, i zatim sledi sektor tekstila, odeće i kože.

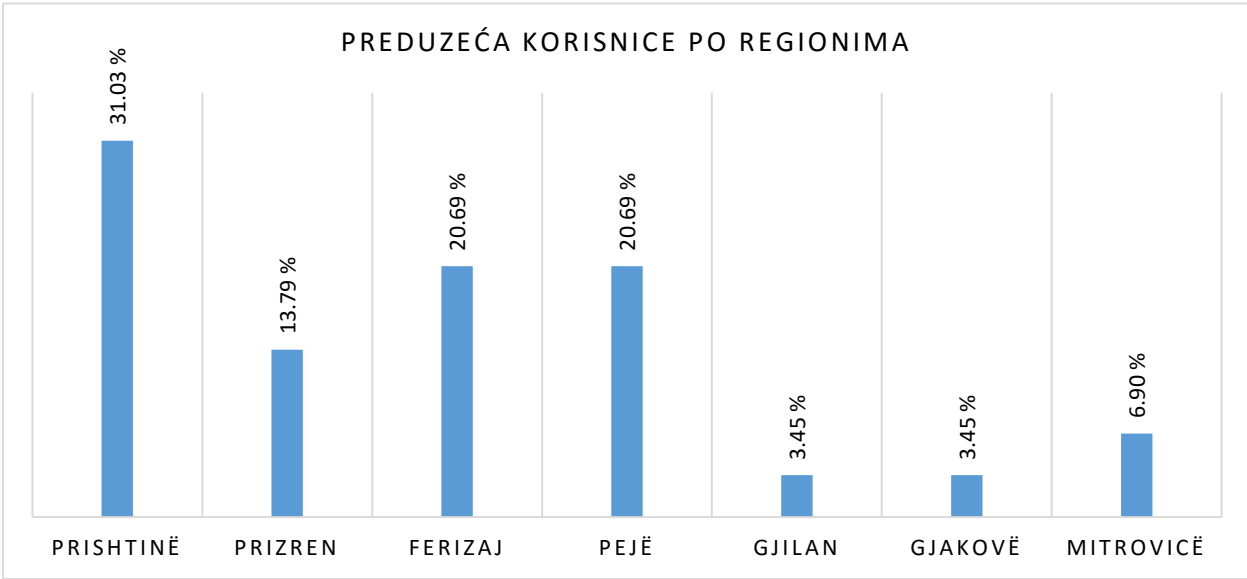
Grafikon 1. Procenat preduzeća korisnice po sektorima



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

U Grafikonu br. 1, preduzeća korisnice po sektorima su izraženi u %, a dominira sektor drveta, uključujući nameštaj sa 41,38% preduzeća korisnice od ukupnog broja preduzeća.

Grafikon 2. Procenat preduzeća korisnice po regionima



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Što se tiče raspodele preduzeća, korisnika po regionima, region Prištine je sa najvećim brojem korisnika, sa 31,03 od 29 preduzeća korisnice, zatim sledi region Peći i region Uroševca sa 20,69% itd.

2.2. Veličina i rentabilnost preduzeća

Preduzeća korisnice programa uveli su povećanje proizvodnih kapaciteta, zaposlenosti, prometa, iskorišćenosti kapaciteta i profita.

Da bi ostvarili profit, preduzeća moraju imati dobro upravljanje koje povećava produktivnost podstičući radnike i osiguravajući da svoj posao rade odgovorno i kompetentno. Unutrašnji i spoljni faktori utiču na utvrđivanje rentabilnosti preduzeća. U okviru unutrašnjih faktora glavnu ulogu igra upravljanje preduzećima, dok su spoljni faktori mnogobrojniji i ne zavise od samog preduzeća, kao što su: ekonomska situacija zemlje, pravna, socijalna politika, tehnološka dimenzija itd.

2.3. Trend zaposlenosti tokom godina

Zapošljavanje je jedan od glavnih problema, uopšte u zemljama u razvoju a i Kosovo je deo ove grupe zemalja. Kao što vidimo iz statističkih podataka, razvoj preduzeća ne mora nužno da utiče na rast zaposlenosti, s obzirom na činjenicu da zamena tehnologije može povećati produktivnost i smanjiti broj radnika.

Prema četvrtom Izveštaju Evropske Opservatorije za MSP, u rastu produktivnosti, naravno, smanjuje se broj radnih mesta u određenim sektorima³.

U deo zaposlenosti anketiranih preduzeća, primećeno je da je pokazalo trend rasta od 2017 do 2018 godine.

Tabela 2 . Broj preduzeća koja su prijavila rast zaposlenosti u 2017 i 2018

	Godina 2017	Godina 2018
Rast	18	20
Isto	4	3
Pad	3	2
Bez odgovora	4	4
Ukupno	29	29

Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

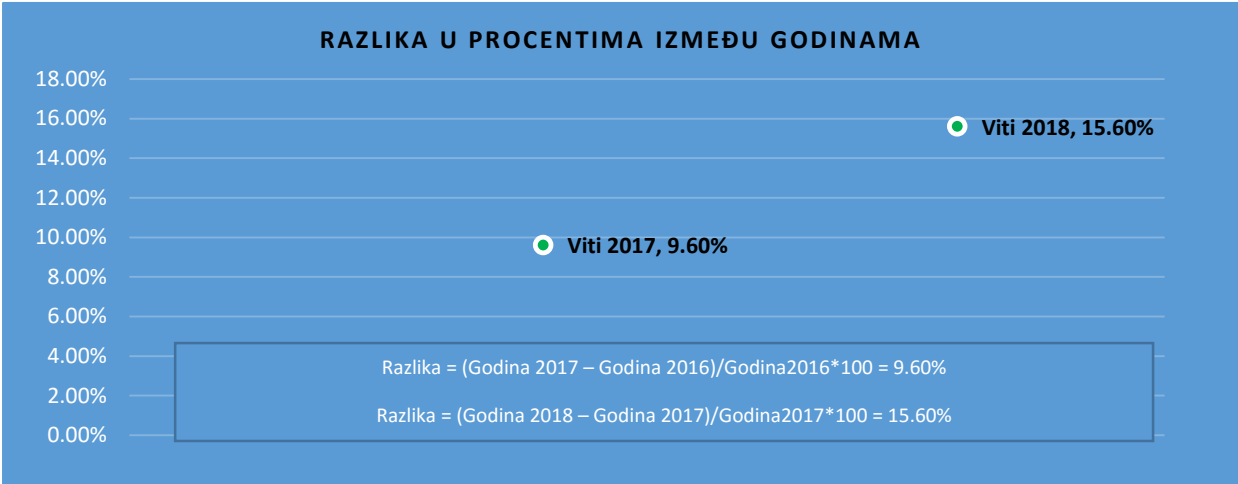
Prema Tabeli br. 2, u 2017 godini rast u zaposlenosti izjavile su da imaju 18 preduzeća od ukupno 29

³ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-96-920_en.htm

anketiranih i korisnika projekta, dok su u 2018 rast broja zaposlenih izjavile 20 preduzeća.

Ukupan trend zaposlenosti, izražen u procentima, prikazan je na Grafikonu 3.

Grafikon 3. Trend zaposlenosti u 2017 i 2018



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Zaposlenost tokom 2017 godine u odnosu na 2016 godinu doživelo je pozitivnu promenu (porast) za 9,60%, dok je u 2018 godini u odnosu na 2017 godinu promena na rastu broja zaposlenih bila za 15,60%. Ako uzmemo 2018 godinu, tada primećujemo da je razlika trenda u rastu u odnosu na 2017 godinu prešla za 6%. Ovi podaci pokazuju da je 2018 godina, kod preduzeća korisnice projekta imalo pozitivnu promenu u rastu zaposlenosti.

2.4 . Trend prometa tokom godina

Jedan od faktora koji ukazuje na to da preduzeće dobro posluje je promet, pri čemu pravilno upravljanje novčanog toka utiče na održivost MSP-a. Dovoljan promet omogućava preduzećima mogućnost plaćanja i sposobnost da dobro iskoriste finansijska plaćanja.

Promet kod preduzeća korisnice projekta pokazao je trend rasta od 2016 u 2017 i od 2017 u 2018 godine.

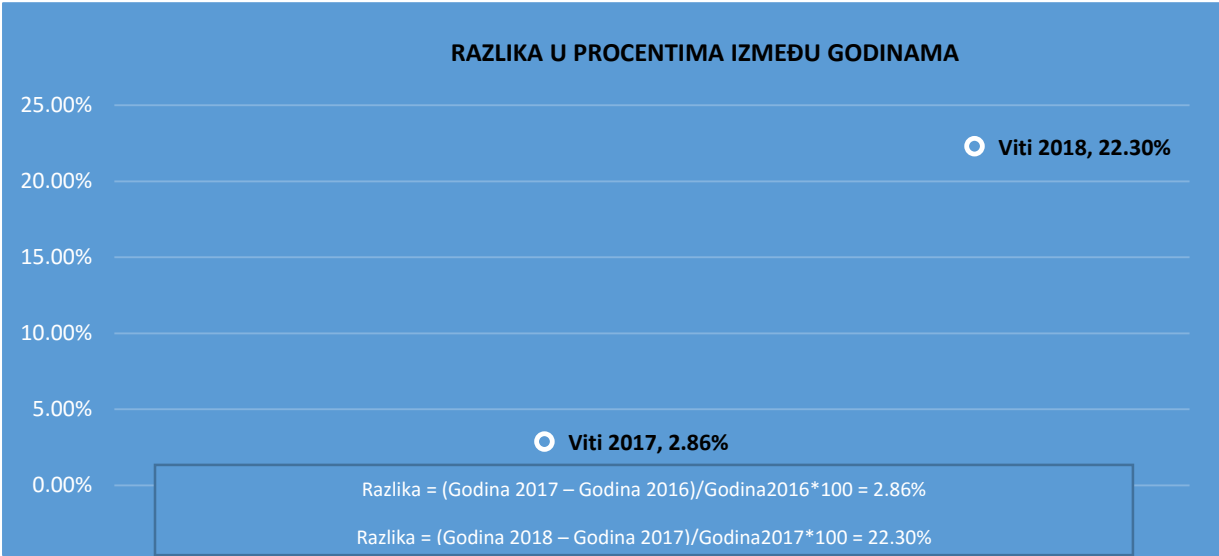
Tabela 3. Broj preduzeća koja su prijavila rast prometa u 2017 i 2018 godini.

	Godina 2017	Godina 2018
Rast	16	21
Isto	/	/
Pad	7	2
Bez odgovora	6	6
Ukupno	29	29

Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Prema Tabeli br. 3, u 2017 rast vrednosti prometa, izjavile su da imaju 16 preduzeća od ukupno 29 intervjuisanih i korisnika projekta. Dok su u 2018 godini 21 kompanije izjavile rast vrednosti prometa, što znači za 5 kompanija više nego u 2017 godini.

Grafikon 4: Trend ukupne vrednosti prometa, izraženo u razlici prema %, u 2017 i 2018 godini.



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

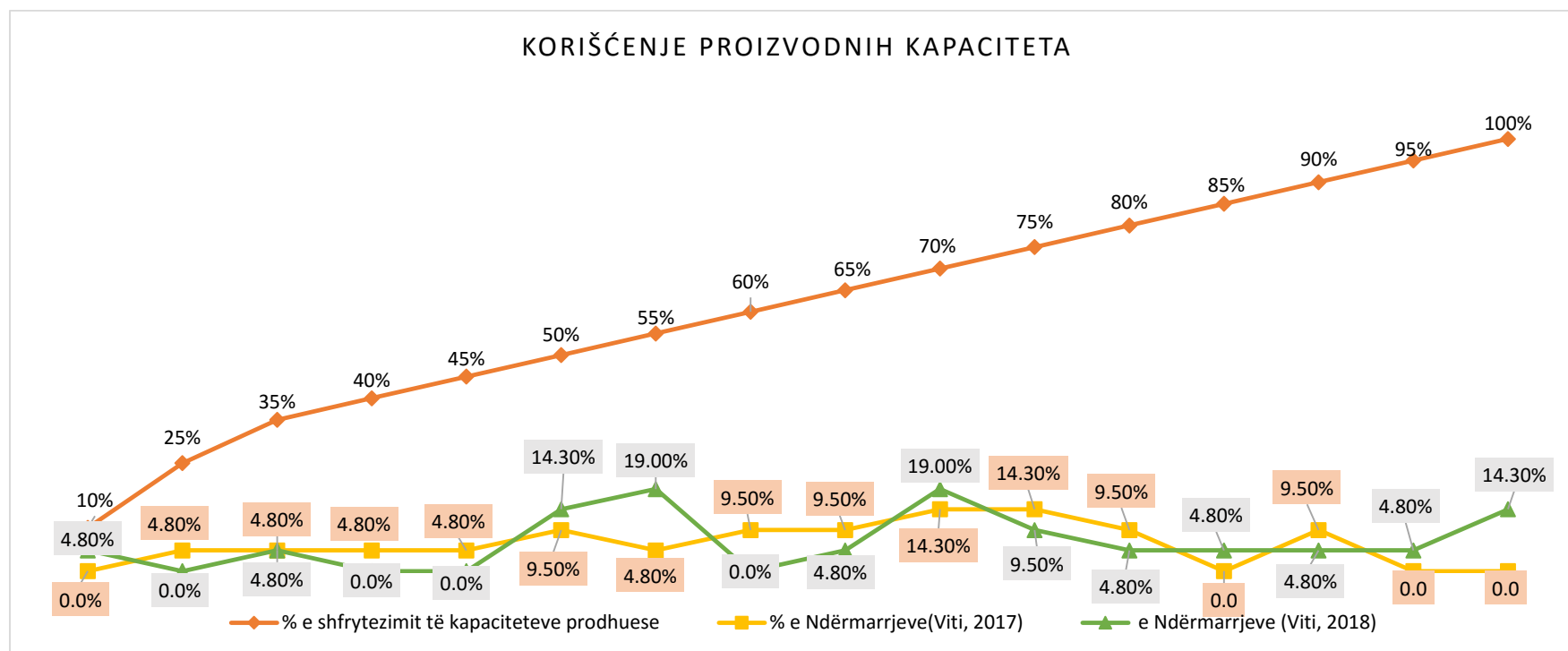
Promet kod preduzeća korisnice projekta “KIESA za razvoj preduzeća”, kao što je prikazano na Grafikonu br. 4, izraženo razlikom od 2016 do 2017, povećan je za 2,86%. Dok se u 2018 godini odražava visoki rast prometa, za 22,30% u poređenju sa 2017 godinom.

Ovi podaci pokazuju da je u 2018 godini, kod preduzeća korisnice projekta, došlo do pozitivnog porasta vrednosti prometa.

2.5. Proizvodni kapaciteti

Proizvodni kapaciteti, a samim tim i njihova eksploatacija, igraju ključnu ulogu u proizvodnim preduzećima koja moraju stalno da prilagođavaju svoje proizvodne sisteme da bi ostali konkurentni na tržištu.

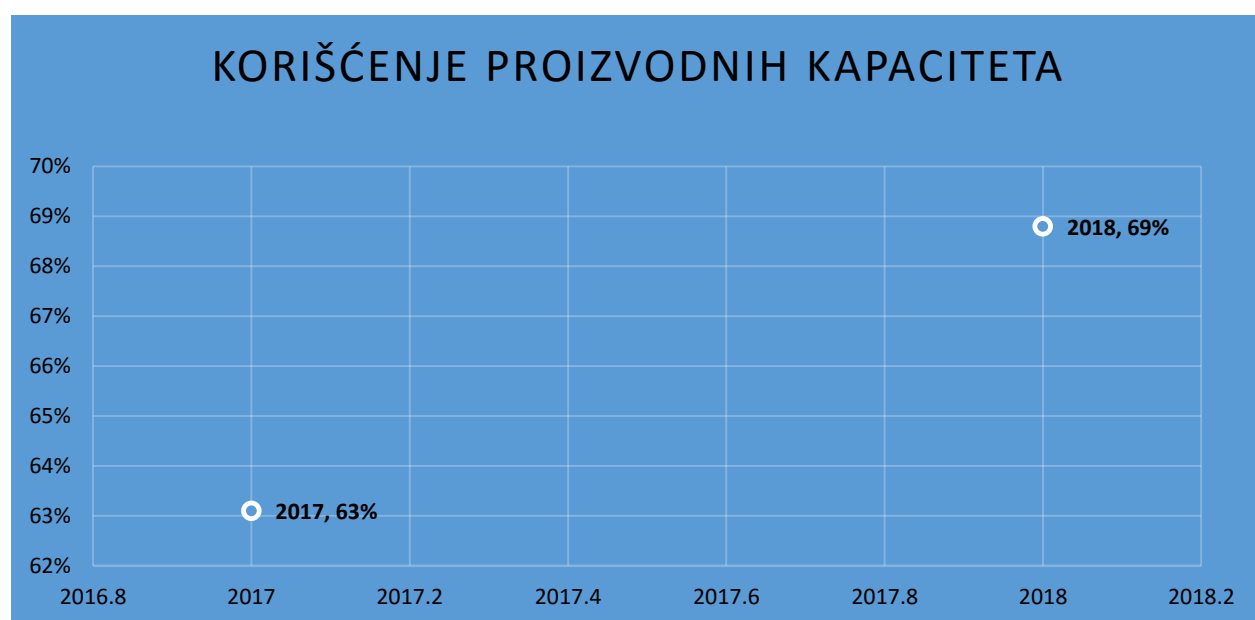
Grafikon 5. Korišćenje proizvodnih kapaciteta preduzeća u 2017 i 2018 godini



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Korišćenje proizvodnih kapaciteta u anketiranim preduzećima korisnicima programa „KIESA za razvoj preduzeća“, prema Grafikonu br. 5, odražava bolju situaciju u 2018 godini u odnosu na 2017. Dok u 2017 nijedno preduzeće nije koristilo proizvodni kapacitet preko 90%, u 2018 godini vidimo da je 4,8% anketiranih preduzeća izjavilo da su koristili proizvodni kapacitet 95% i 14,30% preduzeća izjavilo je da su koristili 100% svojih proizvodnih kapaciteta. Ako uporedimo iskorišćenost odvojenih proizvodnih kapaciteta, podaci pokazuju da je 28,7% preduzeća u 2017 godini koristilo do 50% proizvodnog kapaciteta, dok je u 2018 godini 14,30% preduzeća koristilo do 50% proizvodnog kapaciteta i 85,70% preduzeća ima preko 50% iskorišćenosti proizvodnih kapaciteta.

Grafikon 6. Prosek iskorišćenosti proizvodnih kapaciteta anketiranih korisnika programa po godinama



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Iskorišćenost kapaciteta preduzeća korisnice projekta, prema Grafikonu br. 6, u 2017 godini iznosi 63%, dok je u 2018 godini prosek iskorišćenosti proizvodnih kapaciteta 69%, gde se primećuje razlika u rastu u odnosu na 2017 godinu od 6%.

2.6. Razvoj proizvoda ili usluga

Razvoj proizvoda jedan je od ključnih faktora putem kojih preduzeća postaju konkurentnije na tržištu. Preduzeća kroz razvoj proizvoda uspevaju da gaje, održavaju i povećavaju tržišni udeo kompanije ispunjavajući zahteve potrošača.

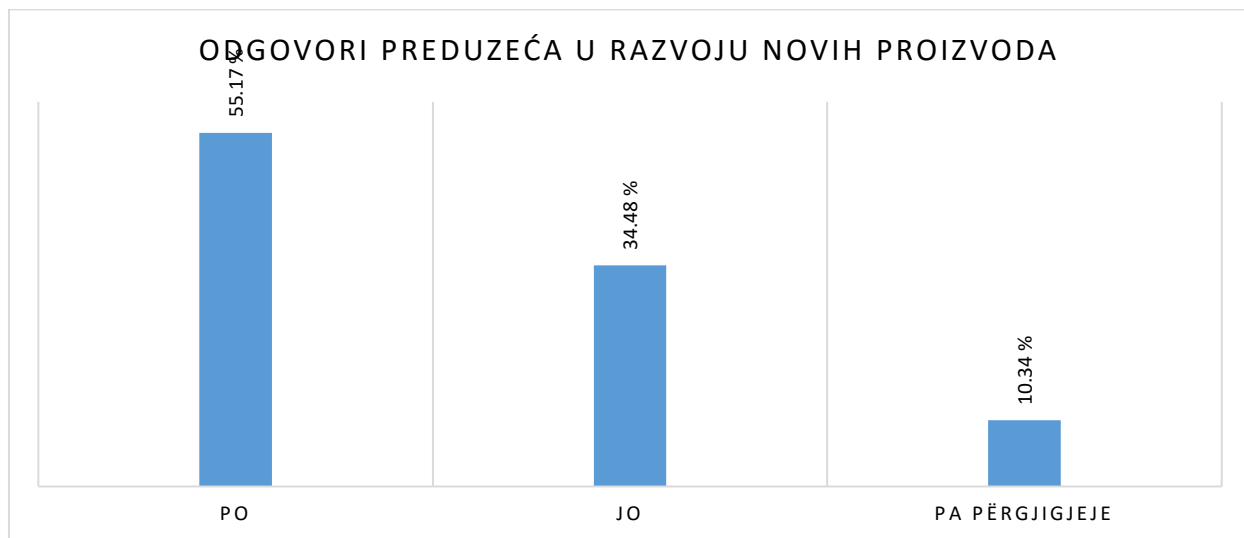
Iako su definicije „novog proizvoda“ različite, zasnovane na stepenu razvoja preduzeća na Kosovu, preduzećima je postavljeno pitanje razumevanja definicije prema Ref.3, kao što sledi.

"Novi proizvodi" mogu biti ⁴:

- Proizvode koje biznis nikada ranije nije proizvodio ili prodavao, ali koje su drugi plasirali na tržište;
- Inovacije proizvoda koji su prvi put kreirani i plasirani na tržište. To mogu biti potpuno originalni proizvodi ili postojeći proizvodi koje ste modifikovali i poboljšali.

Odgovori preduzeća koja su uvela u proizvodnju ili usluzi neki novi proizvod u poslednje tri godine prikazana su na Grafikonu br.7.

Grafikon 7. Preduzeća koja su imala nove proizvode u proizvodnji ili usluzi



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Kao što je prikazano na Grafikonu br. 7, preduzeća koja su imala nove proizvode u proizvodnji ili usluzi tokom poslednje 3 godine (2016, 2017 i 2018) se nadaju stabilnom razvoju proizvodnih preduzeća u zemlji.

⁴ <https://www.business.qld.gov.au/running-business/growing-business/becoming-innovative/developing-products/new-products>

Od 29 anketiranih preduzeća 55,17% preduzeća izjavilo je da je tokom ovih godina bilo novih proizvoda koji su traženi u zemlji i inostranstvu, gde se uglavnom ovi proizvodi proizvode za inostrano tržište. Dok je 34,48% preduzeća izjavilo da ne razvija novi proizvod, zbog suočavanja sa različitim izazovima, počev od nedostatka mašina do nedostatka kvalifikovane radne snage.

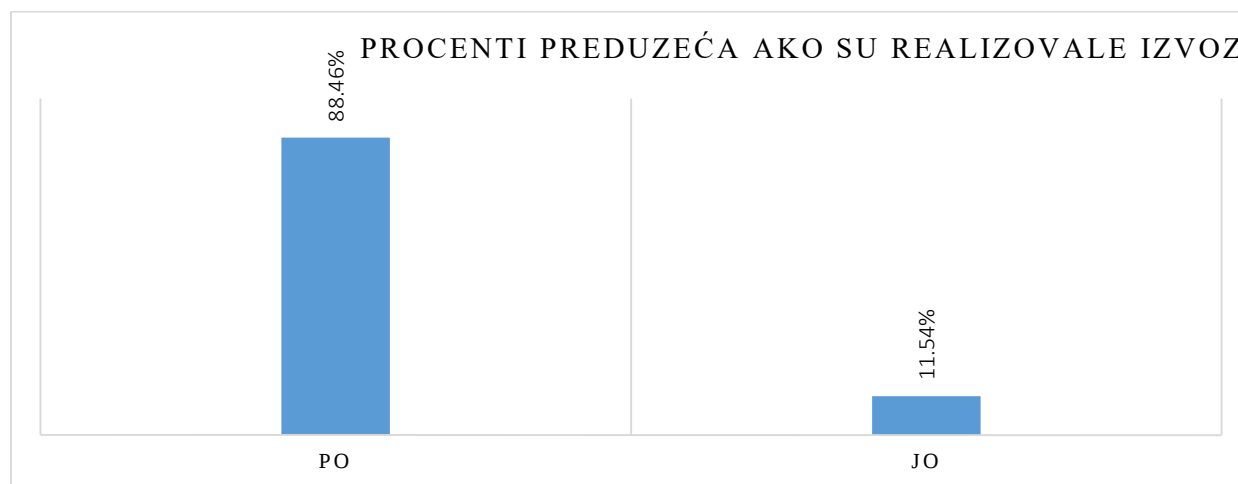
Neki od novih proizvoda koje su anketirane kompanije razvile su: Metalni Profili, Metalna Galanterija, Sendvič Ploče, Proizvodnja Metalnih Konstrukcija, Drveni Sudoperi, Drvena Kada, PD-Windows, Kauč i Garnitura, NYM 5x16 Kablovi, Kablovi H03VH-H, Kablovi različitih tipova, Proizvodnja Bakarnih Žica različitih dimenzija, Kova sa Rotacionim Sistemom, Lopata sa Četkom za Čišćenje, Samolepljive Etikete, Drvo 70mm, Drvo 90mm, Drvo/Aluminijum, Geomembrana, Produženi Film za Poljoprivredu, Razvučena Kapa, Tekstilna Geomembrana, Dečije kožne cipele, unutrašnja odeća, kožno krzno i perje, masovna obrada drveta, stolovi, Kuhinja, Ormar, Enterier, Prozor Drvo/Aluminijum, Ulazna Protupožarna Vrata, Osvežavajući Miris za sobe, Pametni Proizvodi, Restauracija Starog Nameštaja.

2.7. Izvozi

Izvoz predstavlja svu proizvedenu robu (proizvode/usluge) u drugoj zemlji za prodaju ili buduću trgovinu. Među važnim komponentama ekonomije zemlje je izvoz, nakon što prodaja robe povećava bruto domaći proizvod zemlje proizvođača.

Deo ankete preduzeća korisnice programa KIESA za razvoj preduzeća, bila je domaća prodaja i izvoz.

Grafikon 8. Udeo procenta preduzeća u izvozu

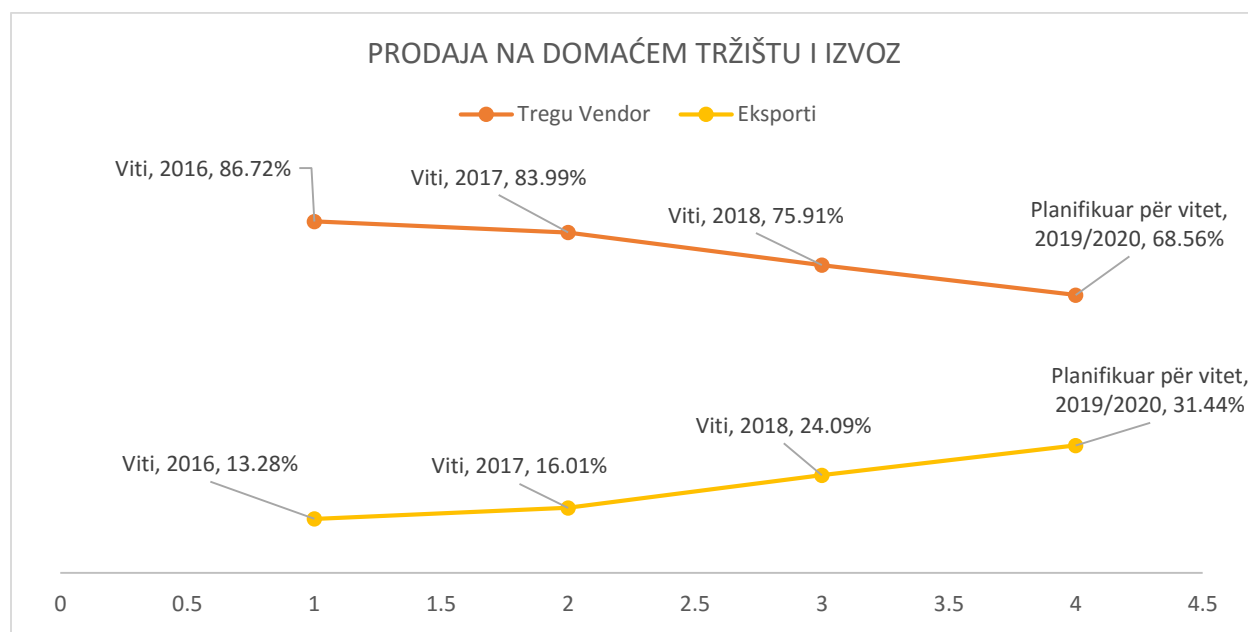


Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Od ukupno 29 preduzeća korisnice programa, njih 88,46% je izjavilo da jedan procenat prodaje ili proizvoda izvoze, dok 11,54% izjavilo je da sve proizvode ili usluge prodaju na domaćem tržištu. Sama činjenica da 88,46% preduzeća korisnice programa su izvozna preduzeća ukazuje da ta preduzeća imaju mogućnost i potencijal da razviju i povećaju pristup spoljnim tržištima.

Trend prodaje na domaćem tržištu i izvoz izražen u procentima, za 2016, 2017, 2018 godinu i planiranje za 2019/2020 prikazan je na Grafikonu br. 9.

Grafikon 9. Prodaja na domaćem tržištu i izvozi



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Trend izvoza prema Grafikonu 9 pokazuje da ima rast izvoza iz godine u godinu. Najveći rast izvoza u odnosu na prethodnu godinu bio je u 2018. Karakteristično je predstaviti i planiranje za 2019 i 2020 godinu, gde se na osnovu podataka prikazanih na grafikonu vidi da su anketirane kompanije predstavile stvarne podatke a ne ambiciozne.

Mora se priznati činjenica da je Kosovskim preduzećima potrebna veća izvozna podrška kako bi im se omogućilo da dostignu nivo preduzeća koja posluju u razvijenim ekonomijama.

Povećanje izvoza utiče na domaću ekonomsku aktivnost stvarajući zaposlenost, proizvodnju i prihod.

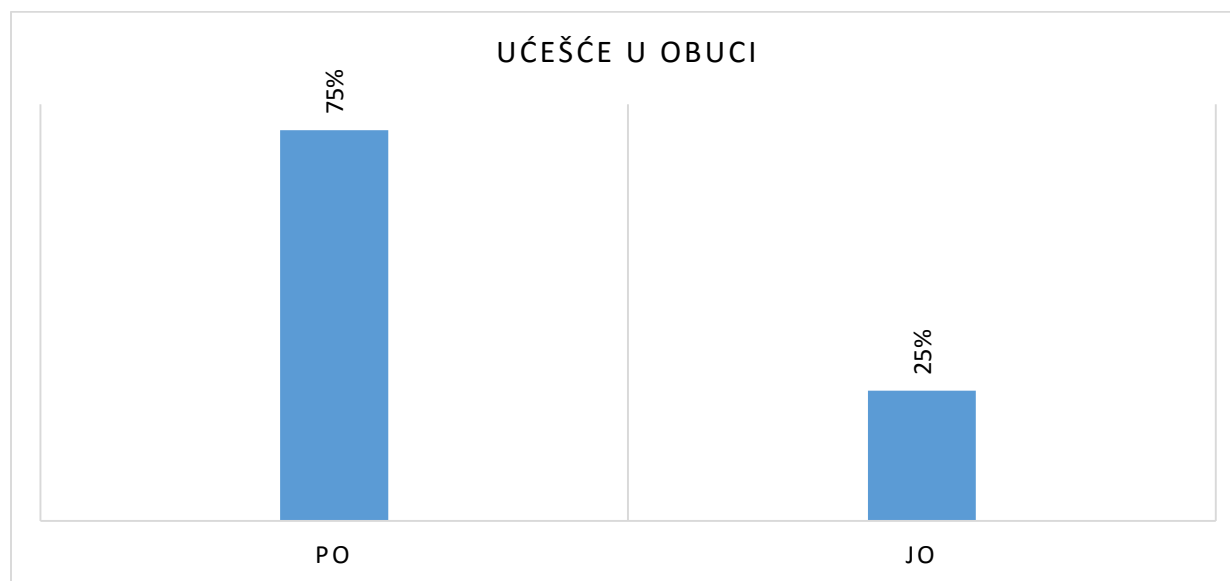
Zemlje gde su uglavnom izvozile anketirane kompanije su: Nemačka, Italija, Francuska, Belgija, Švajcarska, Srbija, Albanija, Makedonija, Crna Gora, Slovenija, Švedska, Norveška, Austrija, Engleska, Hrvatska, Grčka itd.

2.8. Učešće u obukama

Preduzeća moraju dosledno razvijati ili prakticirati obuku za svoje zaposlenike, obuke su neprekidne i nikad se ne završavaju, kada se zna da je u vreme razvoja tehnologije obuka veoma neophodna. Sama obuka je proces unapređenja veština i znanja zaposlenih za obavljanje određenog posla.

Na osnovu činjenice da se i anketiranje preduzeća uglavnom vrši sa kompanijama koje imaju dobru organizacionu strukturu, tada su i rezultati učešća u obuci zadovoljavajući, koji su prikazani na Grafikonu br.10.

Grafikon 10. Procenat anketiranih preduzeća koja su bila deo obuke



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Na osnovu promena koje su se dogodile, prema slici br. 10, 75% anketiranih preduzeća je izjavilo da je osoblje učestvovalo u obuci. Ovo se odnosi na sliku br. 6, što ukazuje da je 55% preduzeća uvelo nove proizvode gde promene tehnologije i drugih radnih metoda bilo kog nivoa zahtevaju obuku da bi se nosile sa ovim promenama.

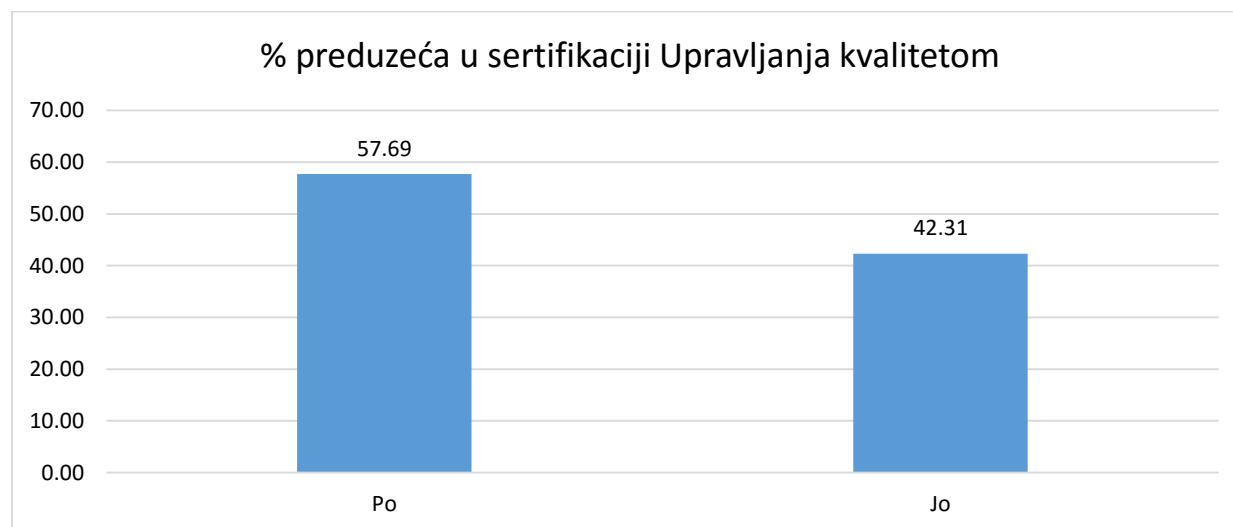
2.9. Sertifikacija preduzeća u upravljanju kvalitetom

Sertifikacija preduzeća u upravljanju kvalitetom utiče na stvaranje ekonomskog sektora ili zemlje konkurentnijim.

Upravljanje kvalitetom može se identifikovati kao dvosmerno, konkurentno sredstvo, zato što je poboljšalo kvalitet proizvoda (zadovoljstvo potrošača) i istovremeno smanjilo troškove (efikasnost).⁵

Obično se unutar samih Kosovskih kompanija smatra da je sertifikovanje preduzeća u upravljanju kvalitetom neophodno u vreme kada su preduzeća počela da izvoze i suočena sa zahtevima za sertifikaciju. Međutim, ne uvek i u zavisnosti odakle izvoze, potrebni su sertifikati za upravljanje kvalitetom.

Grafikon 11. Sertifikacija sistema upravljanja kvalitetom



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Na Grafikonu 11. prikazano je koliko je preduzeća korisnice projekta certificirano sa sistemom upravljanja kvalitetom, gde je 57,69% preduzeća izjavilo da su certificirana sa sistemom upravljanja kvalitetom. Ovo se odnosi na Grafikon 8, gde su 88,46% preduzeća izjavile da izvoze.

⁵ https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4688/1/S9700133_en.pdf

3. Prednosti “Program KIESA za razvoj MSP 2017”

Tokom faze pokretanja i razvoja projekta, koristi treba da su identifikovani i specificirani tako da se nakon realizacije projekta može izvršiti procena uticaja projekta.

Projekti savetovanja, kao što je slučaj sa „Program KIESA za razvoj MSP 2017“, dovoljno su složeni za procenu jer postoji više perspektiva za razumevanje uspeha.

Na početku projekta treba definisati ciljeve i pokazatelje kroz koje treba meriti rezultate postizanja ciljeva i vremenski okvir kada se mogu postići rezultati ostvarenja ciljeva projekta.

Prema Letts-u, Ryan i Grossman (1998), tri ukupni rezultati uključuju: 1) pomaganje organizaciji da radi ono što već radi, ali bolje; 2) poboljšanje sposobnosti za rast; i 3) poboljšanje sposobnosti za promenu.⁶

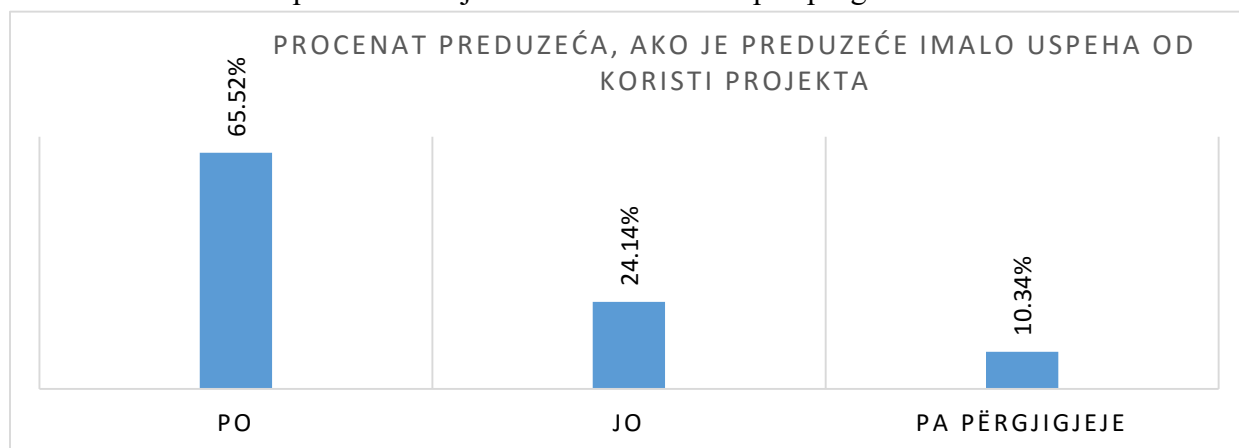
3.1. Rezultati programa

Rezultati projekta „Program KIESA za razvoj MSP 2017“ mereni su na osnovu podataka aplikacija preduzeća korisnice koja su upoređena sa podacima koje su preduzeća prijavila nakon perioda za apliciranje.

Među ključnim oblastima od kojih su kompanije koristile i za koje se tvrdi da su uspele su: sistem upravljanja kvalitetom, razvoj proizvoda, efikasnost proizvodnje, promocija i procena izvoza, unapređenje razvoja marketinga, istraživanje tržišta itd.

Na Grafikonu br. 12 predstavljena je izjava preduzeća, bez obzira da li je program uticao na njihove rezultate ili su njihova očekivanja ispunjena.

Grafikon 12. Procenat preduzeća koja su se odazvala na uspeh programa



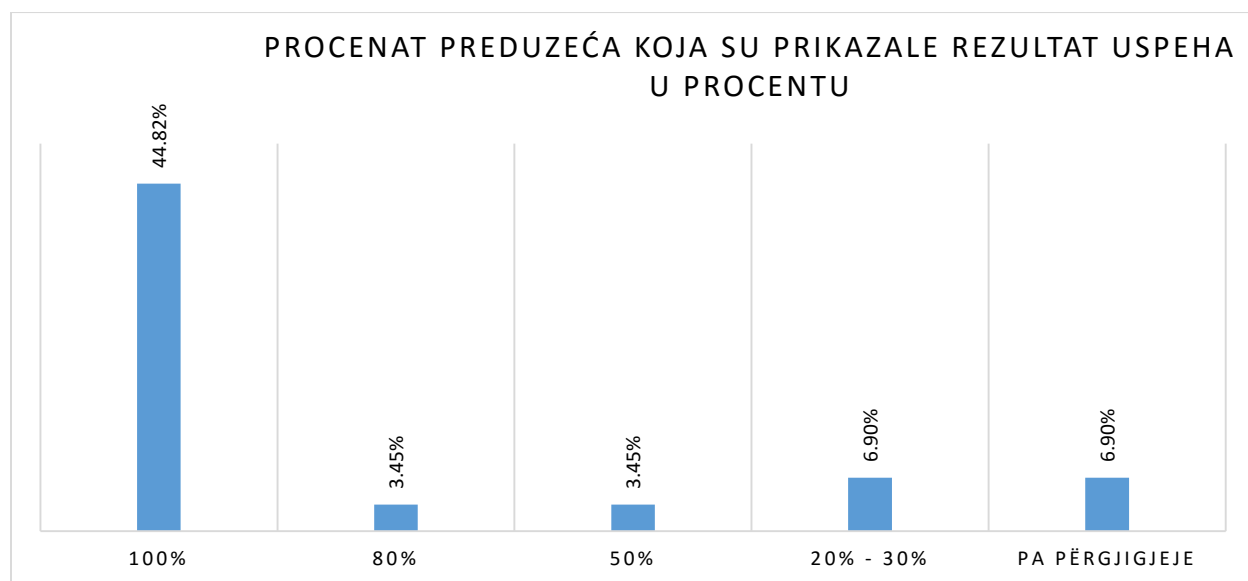
Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

⁶ <https://managementhelp.org/misc/defining-success.pdf>

Od ukupno 29 preduzeća korisnice projekta, 65,52% je izjavilo da je projekat uspeo, a 24,14% izjavilo da projekat nije uspeo. Dok tri preduzeća, ili 10,34%, nisu dostavila odgovore, što je tokom posete primećeno da nisu zadovoljni projektom i nisu dostavili podatke. Preduzeća koja su kao glavni razlog navela neuspeh preduzeća, kao glavno opravdanje navedeno je da su stručnjaci ponudili nešto drugo od onoga što su zatražili u aplikaciji, drugi problem je bio neuspeh u pružanju praktičnih znanja o pruženim savetima.

Biti jasniji, ako je projekat postigao očekivane rezultate u preduzećima koja su izjavila da je projekat bio uspešan, nastavite s pitanjem *“Ako da, opišite uspeh tako što ćete uvesti u vrednosti ili procenat rezultate (dostignuća) nakon završetka projekta KIESA/ICEP”*.

Grafikon 13. Opišite uspeh specifikujući procenat (dostignuća) rezultata



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Od ukupno 65,52% preduzeća koja su izjavila da je program imao uspeha, njih 44,82% je izjavilo specifične oblasti i ocenilo 100% uspešnim, dok je 3,45% preduzeća izjavilo da je projekat imao uspeha 80% u realizaciji zahteva; 50% realizacije zahteva, projekat je dostigao 3,45% preduzeća, i ispod 50% ili tačnije 20% - 30% realizacije zahteva koje je program postigao je 6,90% preduzeća. Treba napomenuti da 6,90% preduzeća koja su izjavila da je program uspeo, nisu pružile odgovore o očekivanom rezultatu projekta i nisu imali znanje da identifikuju oblasti koristi iz kojih možemo zaključiti da nisu postigli očekivani rezultat projekta.

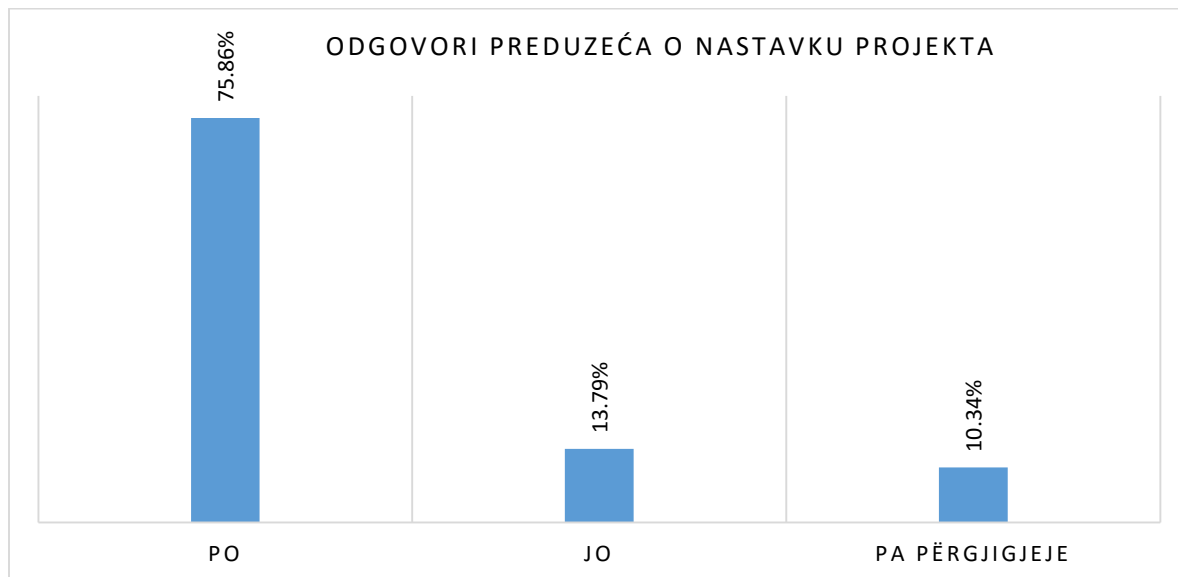
3.2. Program u budućnosti

U svrhu procene projekta u narednom odeljku, izveštaj je namenjen pružanju odgovora na pitanja:

- Možemo li nastaviti dalje sa projektom i pružimo veće rezultate?
- Ovaj projekat da se ne implementira ili bi se sličan projekat trebao implementirati u budućnosti?

Na Grafikonu br. 14 se odražava rezultat odgovora ako preduzeća korisnice smatraju da je potrebno da nastave ovaj program.

Grafikon 14. Odgovori preduzeća o nastavku projekta

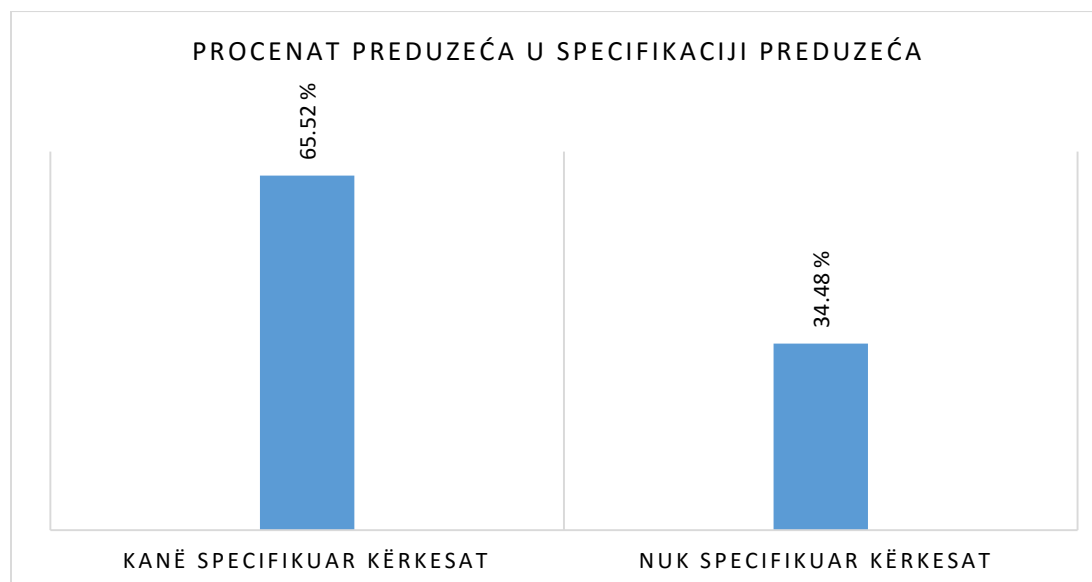


Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Zahtevi za takve projekte moraju se razmotriti za Kosovska preduzeća. Prema Grafikonu 14, 75,86% preduzeća izjavilo je da ovaj projekat potreban da se nastavi, dok 13,79% izjavilo je da ne smatra razumnim da nastavi takav projekat, a 10,34% preduzeća nije odgovorilo. Ako uporedimo Grafikon br. 14 sa Grafikonom br. 12, tada primećujemo da oko 10% preduzeća koja su izjavila da projekat nije uspešan, nadaju se i zahtevaju nastavak programa sa dopunama i izmenama.

Za dalje razjašnjavanje, nastavilo se sa 75,86% preduzeća koja su izjavile da treba da se nastavi sa programom, gde je navedeno pitanje: *Ako Da, Zašto i koji bi bio vaš specifičan zahtev?*

Grafikon 15. Procenat preduzeća koja imaju specifične zahteve.



Izvor: vlastiti proračun autora, podaci ankete

Prema Grafikonu br. 15, napominje se da je 65,52% preduzeća korisnice programa zainteresovano za nastavak programa sa nekim izmenama i istovremeno specificiraju oblasti projekta.

Predlozi preduzeća za promenu ovog programa su razna područja na kojima se navode: istraživanje i izvoz stranog tržišta, razvoj proizvoda i novih proizvoda, sertifikacija proizvoda, dizajn proizvoda itd.

Predueća korisnice koja zahtevaju da se nastavi sa programom specificirale su zahteve za izmenu programa, fokusirajući se na:

- Eksperti moraju biti relevantni (u skladu sa poslovnim zahtevima);
- Pre određivanja eksperata, preduzeća zahtevaju da imaju CV i referencije eksperata za slične završene projekte;
- Eksperti da budu praktični i manje teorijski;

Iako projekat nije postigao očekivani nivo rezultata, nalazi pokazuju da je program bio veoma pogodan za preduzeća koja imaju dobru organizacionu strukturu, izvoze i imaju za cilj širenje izvoza.

4. Izazovi preduzeća

Identifikovanje problema (izazova) preduzeća je vrlo važno za postizanje rešenja problema. Identifikovanje problema preduzeća zahteva poseban tretman i teško ga je prepoznati čak i od samog preduzeća, pri čemu problemi u preduzeću ponekad ostaju neprimećeni dok ne nastanu štete.

Sva anketirana preduzeća su prijavila različite vrste problema kojima je potrebna institucionalna podrška da bi se prevazišli ovi izazovi, a neki od njih su:

1. Nedostatak kvalifikovanih radnika;
2. Visoke kamatne stope;
3. Nelojalna konkurencija;
4. Nedostatak proizvodnih tehnologija;
5. Problem sa Carinskim Kodovima.

5. Rezime

- Procena uticaja programa - ova procena je izvršena u svim preduzećima korisnice Programa KIESA za razvoj preduzeća (2016-2018), u sektoru drveta, plastike i gume, metala, tekstila i kože.
- Zaposlenost tokom 2017 godine u odnosu na 2016 godinu doživela je pozitivnu promenu (porast) za 9,60%, dok je u 2018 godini u odnosu na 2017 godinu promena na rastu broja zaposlenih bila za 15,60%.
- Promet kod preduzeća korisnice projekta "Program KIESA za razvoj preduzeća", kao što je prikazano na Grafikonu br. 3, izraženo razlikom od 2016 do 2017, povećan je za 2,86%. Dok se u 2018 godini odražava visoki rast prometa, za 22,30% u poređenju sa 2017 godinom.
- Korišćenje proizvodnih kapaciteta preduzeća korisnice projekta - prema Grafikonu br. 5, u 2017 godini je 60%, dok je u 2018 prosečna iskorišćenost proizvodnih kapaciteta 64%.
- Razvoj proizvoda ili usluga - 55,17% preduzeća je izjavilo da je tokom ovih godina bilo novih proizvoda, koji su bili potrebni u zemlji i inostranstvu, gde se uglavnom proizvodi proizvode za inostrano tržište, dok je 34,48% preduzeća izjavilo da nisu razvili novi proizvod zbog različitih izazova, koji se suočavaju od nedostatka mašina do nedostatka radne snage.
- Izvozi, njih 88,46% je izjavilo da jedan procenat prodaje ili proizvoda izvoze, dok 11,54% izjavilo je da sve proizvode ili usluge prodaju na domaćem tržištu.
- Obuka, 55% preduzeća uvelo nove proizvode gde promene tehnologije i drugih radnih metoda bilo kog nivoa zahtevaju obuku da bi se suočavale sa ovim promenama.
- Sertifikacija sistema upravljanja kvalitetom - 57,69% preduzeća je izjavilo da je sertifikovano sistemom upravljanja kvalitetom.
- Koristi od „Program KIESA za razvoj za MSP 2017“, 65,52% je izjavilo da je projekat bio uspešan, 24,14% je izjavilo da projekat nije bio uspešan, dok 3 kompanije ili 10,34% nisu pružile odgovor. Podaci pokazuju da je 44,82% izjavilo o specifičnim oblastima i ocenili su ih 100% uspešnim, a zatim 3,45% preduzeća je izjavilo da je projekat bio uspešan u realizaciji 80% zahteva, 50% realizacije projektnih zahteva dostiglo je 3,45% preduzeća i ispod 50% ili tačnije 20% - 30% realizacije zahteva, program je dostigao kod 6,90% preduzeća.
- Nastavak projekta - 65,52% preduzeća korisnice projekta zainteresovano je da nastavi projekat sa nekim izmenama, koje takođe određuju područja projekta.
- Preduzeća korisnice koja zahtevaju da se nastavi sa programom specificirale su zahteve za izmenu programa, fokusirajući se na: eksperti moraju biti relevantni (u skladu sa poslovnim zahtevima); pre određivanja eksperata, preduzeća zahtevaju da imaju CV i referencije eksperata za slične završene projekte, eksperti da budu praktični i manje teorijski.
- Glavni problemi koje predstavljaju anketirana preduzeća su; nedostatak kvalifikovanih radnika, visoke kamatne stope, nelojalna konkurencija, nedostatak proizvodnih tehnologija, problem sa carinskim kodovima.

6. Preporuke

- Pre izrade, izmene ili dopune projekata, da se realizuju susreti sa preduzećima u industrijama namenjenim za podršku;
- Programi ili projekti da se izrađuju sa ciljem, objektivama i merljivim i realnim pokazateljima;
- Eksperti biti relevantni (u skladu sa poslovnim zahtevima);
- Pre odabira eksperata, konsultovati kompanije upoznajući ih sa CV i referencije eksperata za slične završene projekte;
- Obavestiti preduzeća o tome da konsultacije treba da se koriste za dobit prema zahtevu i potrebi preduzeća;
- Obavestiti preduzeća o njihovim pravima i obavezama;
- Eksperti biti praktični i manje teorijski;
- Monitorirati proces pružanja saveta tokom faze implementacije.

Konačna preporuka, zasnovana na nalazima, ukazuje da treba da se nastavi sa takvim programima, ali koje programe treba dopuniti i izmeniti kao što je prethodno preporučeno, fokusirajući se na preduzeća sa dobrom organizacionom strukturom i koja su u fazi rasta izvoza.

7. Referencije

- MTI, KIESA & ICEP (2019). [online] kiesa.rks-gov.net. Dostupno na: <http://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/A6F1EC18-C921-4593-A0C6-9C08F0DB88DA.pdf> [Pristupljeno 5. juna 2019]
- Europa.eu. (2019). *European Commission - PRESS RELEASES - Press release - CHRISTOS PAPOUTSIS: 'EUROPE IS WORLD LEADER IN ENTERPRISE CULTURE'*. [online] Dostupno na: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-96-920_en.htm [Pristupljeno 10. jula 2019].
- Business.qld.gov.au. (2019). *New product development | Business Queensland*. [online] Dostupno na: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/growing-business/becoming-innovative/developing-products/new-products> [Pristupljeno 10. jula 2019].
- Repositorio.cepal.org. (2019). [online] Dostupno na: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4688/1/S9700133_en.pdf [Pristupljeno 28. juna 2019].
- Managementhelp.org. (2019). [online] Dostupno na: <https://managementhelp.org/misc/defining-success.pdf> [Pristupljeno 27. juna 2019].

Upitnik

Informacija:

Ministarstvo Trgovine i Industrije, odnosno Odeljenje za Industriju / Odsek za Industrijske Politike, u cilju izrade industrijskih politika za razvoj proizvodnih preduzeća, analizira rezultate realizovanih programa i predlaže razvoj politike, kroz programe podrške preduzećima.

Popunjavanjem ovog obrasca, vi pomažete u razvoju programa podrške preduzećima na Kosovu.

Molimo vas, ispunite tačno upitnik.

Hvala vam!

1. Naziv i registracija preduzeća

Puni pravni naziv preduzeća:

Registarski broj preduzeća:

Godina osnivanja preduzeća:

2. Adresa preduzeća

Opština:

Ulica:

Telefonski broj:

Email:

Web stranica:

3. Glavna delatnost preduzeća

Molimo naznačite industrijski sektor vašeg preduzeća:

- ☐ Prerada metala
- ☐ Prerada drva, uključujući nameštaj
- ☐ Prerada plastike/gume
- ☐ Tekstila, odeće
- ☐ Kožnih proizvoda
- ☐ Drugi (naznačite)

Molimo naznačite vašu glavnu delatnost u sektoru:

- ☐ Proizvodnja
- ☐ Prodaja na veliko
- ☐ Prodaja na malo
- ☐ Usluge
- ☐ Druge (naznačite):

4. Veličina i rentabilnost preduzeća

Broj radnika punim radnim vremenom (godišnji prosek)

2016:

2017:

2018:

Promet (u €):

2016:

2017:

2018:

- Da li je vaše preduzeće ostvarilo profit?

2016:

2017:

2018:

	Da ☐ Ne ☐	Da ☐ Ne ☐	Da ☐ Ne ☐
--	---	---	---

5. Glavni proizvodi ili usluge

Molimo vas opišite vaše proizvode ili usluge:

6. Proizvodnja

6. a) Korišćenje proizvodnih kapaciteta

2016:	% kapaciteta	2017:	% kapaciteta	2018:	% kapaciteta
Glavna sirovina				Zemlja porekla	

6.b) Da li je kompanija razvila nove proizvode/usluge u posljednjih 3 godina?

Da ☐ Ne ☒

Ako Da, navedite proizvode ili usluge.

2016	2017	2018	Prognoze za godinu 2019/2020

6.c) Da li vaša kompanija izvozi proizvode ili usluge? Da ☐ Ne ☐

Ako Da, navedite zemlje i % izvoza.

Koje su zemlje gde ste izvezli?		Prodaja %
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		

6.d) Učešće, Prodaja i Izvoz

	2016	2017	2018	Očekivanja 2019/2020
Ukupna prodaja €:				

% prodaje na domaćem tržištu				
% na izvoznim tržištima				

7. Obuka	
7.a) Da li je neko iz preduzeća bio deo neke obuke? Da ☐ Ne ☐ Ako Da, molim vas navedite o organizacijama za obuku i područje obuke.	
Institucija / organizacija usluge obuke	Područje obuke
a.	
b.	
c.	

7.b) Da li je neko iz preduzeća bio deo neke obuke za upravljanje kvalitetom? Da ☐ Ne ☐ Ako Da, molim vas navedite o organizacijama za obuku i područje obuke.	
Institucija / organizacija usluge obuke	Područje obuke
a.	
b.	
c.	

8. Sistem upravljanja kvalitetom	
8 a) Da li je vaš sistem upravljanja kvalitetom sertifikovan? Da ☐ Ne ☐ Ako Da, navedite godinu i vrstu sertifikacije.	
Godina u kojoj je sertifikovan	Standard (vrsta sertifikacije)

9. Program KIESA za Razvoj Preduzeća	
9.a) Vrsta usluge od koje ste imali koristi:	
1.	
2.	
3.	
9.b) Da li je program Savetodavne Usluge bio uspešan? Da ☐ Ne ☐ Ako Da, opišite uspeh tako navedujući vrednost ili procenat rezultata (dostignuća) po završetku KIESA/ICEP projekta.	
a.	
b.	
c.	

d.
e.

9.c) Da li je potrebno za vaše preduzeće razvoj ovog programa? Da ☐ Ne ☐ <i>Ako Da, zašto i koji bi bio vaš specifičan zahtev?</i>

9.d) Šta biste predložili, da promenite u ovaj program, čak i neki potpuno drugačiji program?

10. Izazovi
10.a) Da li se vaše preduzeće suočava sa izazovima u razvoju poslovanja? Da ☐ Ne ☐ <i>Ako Da, molimo vas navedite neke izazove ili probleme</i>
a.
b.
c.

Hvala vam na vašem vremenu i saradnji!