



REPUBLIKA KOSOVA

MINISTARSTVO INDUSTRIJE, PREDUZETNIŠTVA,
TRGOVINU I INOVACIJA

LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT



Korišćenje prirodnih resursa i minimalno prerađenih dobara na Kosovu

Dodata vrednost proizvodnje,
supstitucija uvoza i
konkurentnost izvoza

2026



Ova publikacija je pripremljena uz podršku Velikog Vojvodstva Luksemburga i Ministarstva Industrije, Preduzetništva, Trgovine i Inovacija Republike Kosovo.

Korišćenje prirodnih resursa I minimalno prerađenih dobara na Kosovu

Dodata vrednost proizvodnje, supstitucija uvoza i
konkurentnost izvoza

Maj 2026



Objavilo:

Ministarstvo Industrije, Preduzetništva, Trgovine i Inovacija

Rr. "Arbënor e Astrit Dehari", nr. 21. Sheshi i Spitalit 10000 Prishtinë,
Kosova

zkip.mti@rks-gov.net

www.mint.rks-gov.net

Podržano od strane:

Ova publikacija je sprovedena uz podršku projekta „Održivi i inkluzivni rast na Kosovu“, koji finansira Veliko Vojvodstvo Luksemburg, a sprovodi Ministarstvo industrije, preduzetništva, trgovine i inovacija i LuxDev, Luksemburška agencija za razvojnu saradnju.

Authori:

civitta



Gerd Meier zu Koecker – međunarodni konsultant

Ermal Lubishtani

Mimoza Mirashi

Alketa Buçaj

Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost Civitta-e i REX Consulting-a i ni na koji način se ne može smatrati stavovima Velikog Vojvodstva Luksemburga.

Autorska prava ©2026: Ministarstvo industrije, preduzetništva, trgovine i inovacija. Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne sme se reprodukovati, čuvati u sistemu za preuzimanje podataka ili prenositi, u bilo kom obliku ili na bilo koji način, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, bez pravilnog navođenja izvora.

Sadržaj

Tabela	6
Slika	6
Lista skraćenica	7
Izvršni rezime	10
1. Uvod	17
2. Ciljevi	20
3. Metodologija	22
4. Status korišćenja prirodnih resursa i minimalno prerađenih dobara na Kosovu	26
5. Nedavni trendovi u uvozu i izvozu prerađivačke industrije na Kosovu	29
6. Nalazi	31
6.1. Grupa proizvoda: Napredna građevinska stolarija	33
6.1.1. Trenutni tržišni trendovi	33
6.1.2. Prilike i prepreke	34
6.1.3. Detaljna procena odabranih kategorija proizvoda	34
6.1.4. Ključna izvozna tržišta	42
6.1.5 Investicioni obrazac	43
6.2. Grupa proizvoda: Agro-prerađeni proizvodi	44
6.2.1. Trenutni tržišni trendovi	44
6.2.2. Prilike i prepreke	44
6.2.3. Detaljna procena odabranih kategorija proizvoda	45
6.2.4. Ključna izvozna tržišta	55
6.2.5 Investicioni obrasci	56
6.3. Grupa proizvoda: Proizvodi na bazi drveta	58
6.3.1. Trenutni tržišni trendovi	58
6.3.2. Mogućnosti i ograničenja	58
6.3.3. Detaljna analiza odabranih kategorija proizvoda	59
6.3.4. Ključna izvozna tržišta	66
6.3.5 Investicioni obrasci	67
6.4. Zaključci po kategorijama	69
7. Politike i intervencije ka uspostavljanju podsticajnog okvira	72
7.1. Preporuka 1: Mere podizanja svesti za podsticanje korišćenja prirodnih resursa i proizvoda sa višom dodatom vrednošću (MVA)	73
7.2. Preporuka 2: Razvoj veština	74
7.3. Preporuka 3: Podrška klasterima i sektorskim udruženjima	77
7.4. Preporuka 4: Uspostavljanje mreža dobavljač – prerađivač	79
7.5. Preporuka 5: Podrška inovacijama	81
7.6. Preporuka 6: Podrška investicijama u mašine i opremu	84
7.7. Preporuka 7: Uspostavljanje međunarodno priznatog sistema ocenjivanja usaglašenost ..	86
7.8. Preporuka 8: Unapređenje i jačanje sistema podrške promociji izvoza	89
8. Zaključci	94
9. Aneksi	97
Aneks 1: Lista pregledanih dokumenata	97
Aneks 2: Izvori podataka i metodološki okvir	98
Aneks 3: Alat za buduće praćenje i merenje	101
Aneks 4: Izvršni sažetak analize trgovinskog okruženja za prioritetne kategorije proizvoda na Kosovu	104

Tabela

Tabela 1. Analiza dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) za aluminijumske prozore. Proračuni zasnovani na analizi podataka, stručnim mišljenjima i sopstvenom istraživanju.	38
Tabela 2. Analiza dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) za proizvodnju građevinske plastike (NACE Rev. 2: 22.23). Napomena: Proračuni su zasnovani na analizi podataka, stručnim mišljenjima i sopstvenom istraživanju.	40
Tabela 3. Rangirane izvozne destinacije	43
Tabela 4. Analiza dodate vrednosti (MVA) za ajvar: Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća (NACE Rev. 2: 10.39). Napomena: Proračuni zasnovani na analizi podataka, stručnim mišljenjima i sopstvenom istraživanju.	49
Tabela 5. Analiza dodate vrednosti (MVA) za džem: Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća (NACE Rev. 2: 10.39). Napomena: Proračuni zasnovani na analizi podataka, stručnim mišljenjima i sopstvenom istraživanju.	50
Tabela 6. Analiza dodate vrednosti (MVA) za lekovito i aromatično bilje i nedrvne šumske proizvode (NACE Rev. 2: 10.83). Napomena: Proračuni zasnovani na analizi podataka, stručnim mišljenjima i sopstvenom istraživanju.	52
Tabela 7. Analiza dodate vrednosti (MVA) za proizvodnju vina (NACE Rev. 2: 11.02).	55
Tabela 8. Rangirane izvozne destinacije	56
Tabela 9. Analiza dodate vrednosti (MVA) za tapacirani nameštaj (NACE Rev. 2: 31.09 – Proizvodnja ostalog nameštaja).	63
Tabela 10. Analiza dodate vrednosti (MVA)	64
Tabela 11. MVA analiza za parketne podove	65
Tabela 12. Rangirana izvozna tržišta	67
Tabela 13. Pregled selektovanih kategorija proizvoda i analiziranih derivatnih proizvoda	105

Slika

Slika 1. Proces levka za izbor i validaciju prioritetnih proizvoda	23
Slika 2. Proizvodnja voća i povrća u tonama po hektaru. Izvor: Agencija za statistiku Kosova	27
Slika 3. Bethesda matrica. Izvor: Proračuni autora	32
Slika 4. Izvoz vina po destinacijama i ukupni trend izvoza (2021–2024).	53
Slika 5. Portfolio intervencija za povećanje iskorišćenosti prirodnih resursa i proizvoda sa visokom dodatnom vrednošću (MVA) na Kosovu	72

Lista skraćenica

ASK	Agencija za statistiku Kosova
ATCG	Akreditaciono telo Crne Gore
BDP	Gross Domestic Product (bruto domaći proizvod)
BMOs	Organizacije poslovnog članstva
CAGR	Compound Annual Growth Rate (prosečna godišnja stopa rasta)
CE	Conformité Européenne (oznaka usaglašenosti EU)
CEFTA	Central European Free Trade Agreement
CH	Švajcarska (oznaka države u trgovinskom kontekstu)
CPR	Construction Products Regulation (EU)
CTH	Change of Tariff Heading
DAK	Direkcija za akreditaciju Kosova
EA	European co-operation for Accreditation
EA MLA	European co-operation for Accreditation – Multilateral Agreement
EBRD	Evropska banka za obnovu i razvoj
EFTA	European Free Trade Association
EN	Evropski standardi (European Norm)
EU	Evropska unija
EUR.1	Sertifikat o preferencijalnom poreklu robe
EUTR	EU Timber Regulation
FSC	Forest Stewardship Council
FSSC 22000	Food Safety System Certification
FTA	Free Trade Agreement
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HS	Harmonized System
HS Code	Harmonized System kod
IAF	International Accreditation Forum
IDR	Indeks zavisnosti od uvoza (Import Dependency Ratio)
IGU	Insulating Glass Unit
ILAC	International Laboratory Accreditation Cooperation
ISO	International Organization for Standardization
ITC	International Trade Centre
KIESA	Agencija za podršku investicijama i preduzećima Kosova
LUXDEV	Razvojna agencija Luksemburga
LAB	Lekovite i aromatične biljke
MPSRR	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i ruralnog razvoja
MCDA	Višekriterijumska analiza odlučivanja
ME	Ministarstvo ekonomije
MŽSPP	Ministarstvo životne sredine, prostornog planiranja i infrastrukture
MFN	Most-Favoured-Nation tarifa
MIPT	Ministarstvo industrije, preduzetništva i trgovine
MSP	Mala i srednja preduzeća
MVA	Dodata vrednost u proizvodnji (Manufacturing Value Added)
NACE Rev. 2	Statistička klasifikacija ekonomskih delatnosti u EU
NRS	Nacionalna razvojna strategija
NŠP	Nedrvni šumski proizvodi

NTM	Necarinske mere
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PEM	Pan-evro-mediteranski sistem pravila porekla
PPF	Granica proizvodnih mogućnosti
PRODCOM	Sistem statistike proizvodnje u EU
R&D	Istraživanje i razvoj
RCA	Otkrivena komparativna prednost
RoO	Pravila porekla
RAS	Razvojna agencija Srbije
RVC	Regionalni sadržaj vrednosti
S3	Strategija pametne specijalizacije
SEF	Slovenački preduzetnički fond
SID Bank	Slovenačka izvozna i razvojna banka
SIRPP 2030	Strategija industrijskog razvoja i podrške poslovanju 2030
SPS	Sanitarne i fitosanitarne mere
SSP	Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (EU–Kosovo)
TBT	Tehničke prepreke trgovini
ToR	Terms of Reference
TRQ	Tarifna kvota
ZP	Zapadni Balkan
WB IVS	Šema inovacionih vaučera Zapadnog Balkana

IZVRŠNI REZIME

Izvršni rezime

Ekonomski i industrijski kontekst na Kosovu

Proizvodni sektor na Kosovu nalazi se u ključnoj fazi razvoja, koju karakteriše veliki broj malih i srednjih preduzeća (MSP) i mali broj industrijskih proizvođača. Ključne industrije obuhvataju građevinske materijale, preradu hrane, proizvode od drveta, osnovne metale i plastiku – sektore koji čine okosnicu domaće proizvodnje, zaposlenosti i proizvodnog učinka.

Dodata vrednost u proizvodnji (MVA) iznosila je približno **16% BDP-a** u poslednjih nekoliko godina, što je stabilno, ali ispod nivoa od 18–22% koji je uobičajen u uporedivim ekonomijama. U 2025. godini proizvodnja je porasla za oko 3,8% (Q1–Q3), kako se sektor oporavljao, ali njen udeo u ekonomiji nije se povećao. Uprkos ukupnom rastu BDP-a, proizvodnja nije postala pokretač ekonomske transformacije koja je Kosovu potrebna.

Trgovinski deficit zemlje ostaje veoma visok (prelazi **47% BDP-a** u periodu 2022–2024) i povećao se sa 4,2 na skoro 4,9 milijardi evra. Ova trajna neravnoteža u trgovini ukazuje na veliku zavisnost Kosova od uvozne robe i naglašava hitnu potrebu za jačanjem domaćih proizvodnih kapaciteta.

Strateški okviri Kosova prepoznaju ove izazove. *Strategija industrijskog razvoja i podrške poslovanju 2030 (SIDPS 2030)* i *Nacionalna razvojna strategija 2030 (NRS 2030)* ističu potrebu za unapređenjem industrije, povećanjem izvozne konkurentnosti i smanjenjem strukturnog trgovinskog deficita. U skladu sa ovim strategijama, ova studija se bavi jazom između postojećih resursa i nedovoljno iskorišćenog domaćeg stvaranja vrednosti. Cilj je pronalaženje praktičnih načina za korišćenje prirodnih resursa Kosova i minimalno prerađenih dobara radi povećanja dodate vrednosti u proizvodnji, podsticanja supstitucije uvoza i jačanja izvozne performanse.

Ključni izazov predstavlja ograničen nivo **dodatne vrednosti**: veliki deo prirodnih resursa i poluproizvoda sa Kosova izvozi se uz minimalnu preradu, dok domaća industrija uvozi velike količine inputa koji bi mogli biti nabavljeni ili prerađeni lokalno. To dovodi do značajnog „odliva vrednosti“ – prilike za stvaranje domaće vrednosti se gube kada se sirovine izvoze ili kada se gotovi proizvodi uvoze umesto da se proizvode na Kosovu. Kao rezultat toga, rast industrijske proizvodnje nije doveo do proporcionalnog povećanja produktivnosti, diverzifikacije izvoza niti smanjenja zavisnosti od uvoza.

U tom kontekstu, ova studija je pripremljena kako bi podržala Ministarstvo industrije, preduzetništva i trgovine (MIPT) u identifikaciji proizvoda sa većom dodatnom vrednošću ili većim udelom domaćih sirovina. Cilj je smanjenje zavisnosti Kosova od uvoza uz istovremeno jačanje konkurentnosti izvoza Kosova.

Metodologija i pristup prioritizaciji

Metodologija je imala za cilj da iz širokog skupa proizvoda izdvoji nekoliko prioriternih grupa sa visokim potencijalom kroz strukturiran proces u tri koraka, i to:

- **Inicijalna procena** (screening): Sve grupe proizvoda u proizvodnji najpre su analizirane korišćenjem detaljnih podataka o trgovini.
- **Proces sužavanja (levak)**: Svaka grupa je ocenjena na osnovu skalabilnosti, potražnje i nivoa dodate vrednosti.
- **Selekcija**: Kvantitativna analiza praćena konsultacijama – izbor proizvoda sa najvećim stepenom podudarnosti kriterijuma.

Ovaj pristup je omogućio da se industrijske mogućnosti Kosova procene kroz faze, od početnog pregleda do konačnog izbora, uz balansiranje analize podataka i praktičnih uvida.

Ključni nalazi

Na osnovu procesa prioritizacije, studija je identifikovala **tri prioritetne grupe proizvoda** sa snažnim potencijalom za povećanje domaće dodate vrednosti, smanjenje zavisnosti od uvoza i proširenje izvoza. U nastavku je dat sažet pregled nalaza za svaku prioritetnu grupu:

Grupa proizvoda: Napredna građevinska stolarija

Kategorije proizvoda:

- Proizvodnja **aluminijumskih prozora i vrata** sa integrisanim termoizolacionim karakteristikama (NACE 25.12)
- Proizvodnja **fasadnih i „curtain wall“** elemenata za energetske efikasne omotače zgrada (NACE 22.23)
- Proizvodnja **brava, šarki** i funkcionalnih metalnih okova koji se koriste u naprednim sistemima stolarije (NACE 25.72)

Ovo je jedan od najkonkurentnijih i izvozno orijentisanih segmenata proizvodnje na Kosovu. Obuhvata vrata, prozore i fasade od aluminijuma i polimera, pri čemu izvoz beleži snažan rast. Prednost Kosova ne leži u sirovinama, već u preradi, montaži i integraciji sistema. Preduzeća stvaraju dodatnu vrednost kroz precizno inženjerstvo i proizvodnju sertifikovanih, energetske efikasnih sistema. Iako se ulazni materijali uvoze, Kosovo ostvaruje vrednost kroz nizvodnu preradu i montažu.

Mogućnosti

- Globalna potražnja za **energetski efikasnim građevinskim komponentama** raste, podstaknuta **standardima EU i politikama renoviranja**.
- Uz unapređenje proizvodnih kapaciteta i sertifikacije, Kosovo može smanjiti uvoz i povećati izvoz.
- Lokalna preduzeća su već konkurentna na regionalnim tržištima i mogu se dodatno razvijati uz **odgovarajuću podršku**.

Izazovi

- Mnogim firmama nedostaje **napredno tehničko i projektantsko znanje** potrebno za integrisane proizvode visokih performansi.
- Ograničen pristup** savremenoj opremi za preradu i zastakljivanje.
- Ne postoji **međunarodno priznati nacionalni sistem sertifikacije**, što primorava firme da se oslanjaju na skupe strane usluge.
- Finansiranje** za mašine, obuke i sertifikaciju je ograničeno zbog slabog pristupa **povoljnim dugoročnim kreditima**.

Uz odgovarajuće investicije i podršku javnih politika, ovaj sektor ima snažan potencijal za povećanje domaće dodate vrednosti i rast izvoza proizvoda visokog kvaliteta.

Grupa proizvoda: Agro-prerađeni proizvodi

Kategorije proizvoda:

- Prerađeni proizvodi od voća i povrća**, uključujući džemove, namaze, kiselo povrće i gotove proizvode za upotrebu (NACE 10.39)
- Lekovite i aromatične biljke, kao i proizvodi na bazi ne-drvnih šumskih proizvoda**, uključujući sušeno bilje, ekstrakte i eterična ulja (NACE Rev. 2: 10.83, 10.89)
- Proizvodnja vina, sa fokusom na flaširana**, brendirana i kvalitetno diferencirana vina, umesto proizvodnje u rasutom stanju (NACE 11.02)

Agro-prerada obuhvata prehrambene i napitne proizvode koji potiču iz **poljoprivrede Kosova**, uključujući prerađevine, čajeve, nutraceutike, mlečne proizvode, meso, sokove, vina i druge prerađene proizvode. Iako su **lokalna potražnja i potencijal za supstituciju sirovina** snažni, veliki deo **prerade sa dodatnom vrednošću odvija se van Kosova**.

Mogućnosti

- Stvaranje vrednosti je najizraženije u srednjim i završnim fazama**, uz prelazak sa prodaje sirovina na preradu, pakovanje i brendiranje proizvoda dugog roka trajanja (npr. ajvar, džemovi, čajeve, eterična ulja).
- Supstitucija uvoza i nišni izvoz su ostvarivi**, s obzirom na rastuću potražnju za prirodnim, minimalno prerađenim proizvodima i pristup Kosova tržištima CEFTA i EU, uz poštovanje standarda kvaliteta.

Izazovi

- **Nepouzdanost snabdevanja sirovinama** zbog fragmentirane poljoprivrede, slabe koordinacije i ograničene standardizacije, sledljivosti i dugoročnih ugovornih odnosa, što primorava prerađivače da se oslanjaju na uvoz radi konzistentnosti.
- **Ograničeni tehnički kapaciteti u oblasti bezbednosti hrane i usklađenosti sa standardima**, pri čemu se mala preduzeća suočavaju sa poteškoćama u ispunjavanju međunarodnih obaveznih standarda zbog visokih troškova i slabih sistema podrške.
- **Ograničena ulaganja u preradu**, hladnjače i sertifikaciju ograničavaju sposobnost manjih prerađivača da se razvijaju i unaprede svoje poslovanje.

Ukoliko se ovi izazovi reše kroz **koordinaciju lanca snabdevanja, razvoj veština i unapređenje usklađenosti**, Kosovo može otključati značajan potencijal u agro-preradi. Time bi se ojačala domaća industrija, **smanjio uvoz hrane** i **povećali prihodi u ruralnim područjima** kroz jače veze između poljoprivrede i proizvodnje.

Grupa proizvoda: Proizvodi na bazi drveta

Kategorije proizvoda:

- Proizvodnja ostalog **nameštaja** (NACE Rev. 2: 31.09)
- Proizvodnja ostale građevinske **stolarije i elemenata** (NACE Rev. 2: 16.23)
- Proizvodnja **složenih (lameliranih) parketnih podova** (NACE Rev. 2: 16.22)

Ova grupa proizvoda obuhvata **nameštaj, enterijersko opremanje i drvene građevinske elemente**. Kosovo ima snažnu tradiciju u drvoprerađivačkoj industriji i bazu sposobnih proizvođača. Iako izvozi osnovne drvene proizvode poput stolica i jednostavnog nameštaja, **proizvodi više dodate vrednosti**, kao što su tapacirani nameštaj, parket i modularni sistemi, uglavnom se **uvoze**. Ovo ukazuje na jasan potencijal za **industrijsko unapređenje**.

Mogućnosti

Najveći deo vrednosti nalazi se u završnim fazama, posebno u **dizajnu, završnoj obradi i integraciji sistema**. Perspektivni pravci uključuju: projektovani i modularni nameštaj (npr. kuhinje, kancelarijski sistemi) **Prefabrikovani drveni građevinski elementi**, kao što su paneli i lamelirane grede **Podovi i paneli sa dodatkom vrednošću**, uključujući parket i inženjerske ploče, gde se vrednost stvara kroz **obradu i kvalitet površine**, a ne samo kroz sirovo drvo

Izazovi

- **Nepouzdanost snabdevanja drvnim sirovinom**, sa neujednačenim kvalitetom i nedostatkom sertifikacije. Upravljanje šumama i infrastruktura su nedovoljno razvijeni, te većina firmi uvozi sirovine.
- **Ograničeni kapaciteti za dizajn i razvoj proizvoda**. Mnoge firme su male i nemaju pristup stručnjacima za dizajn niti uvid u međunarodne trendove.
- **Sertifikacija i testiranje** se često obavljaju u inostranstvu, što povećava troškove i kašnjenja za firme koje žele da ispune izvozne ili građevinske standarde.
- **Pristup finansiranju** za unapređenje opreme je ograničen. Firme imaju poteškoće da investiraju u CNC mašine, sušare ili sisteme završne obrade potrebne za postizanje konzistentnog kvaliteta.

Unapređenje **dizajna, završne obrade i usklađenosti sa standardima EU**, kao i održivih praksi poput **FSC sertifikacije i reciklaže drveta**, može pomoći drvenoj industriji Kosova da **poveća izvoz, smanji uvoz** i pristupi **zelenim tržištima**. Uz jače **lanca snabdevanja**, lokalnu **infrastrukturu za sertifikaciju** i bolje **finansiranje**, sektor može postati značajan izvor **kvalifikovanih radnih mesta i proizvodnje visoke dodate vrednosti**.

Važno je naglasiti da nalazi potvrđuju da su odabrane grupe i kategorije proizvoda komercijalno održive u okviru postojećeg trgovinskog okvira Kosova i da nude realne mogućnosti unapređenja na nivou preduzeća, zasnovane na postojećim industrijskim kapacitetima, a ne na industrijalizaciji od nule.

Preporuke javnih politika

Kako bi se iskoristili ovi nalazi u oblastima napredne stolarije, agro-prerade i proizvodnje na bazi drveta, izveštaj predstavlja skup **konkretnih preporuka javnih politika**. One su osmišljene kao integrisan paket mera za rešavanje ključnih identifikovanih ograničenja i stvaranje povoljnijeg okruženja za razvoj domaće industrije. U nastavku je dat sažet pregled preporučenih intervencija javnih politika:

1

Uspostavljanje mreža dobavljača i prerađivača

- **Uspostaviti Program podrške mrežama dobavljača i prerađivača (SPNS Kosovo)** radi povezivanja lokalnih dobavljača sirovina i prerađivačkih preduzeća u ključnim sektorima (kao što su prehrambena i drvna industrija). Obezbediti sufinansiranje i facilitaciju partnerstava koja usklađuju domaću ponudu sa industrijskom tražnjom.
- **Razvijati dugoročne odnose zasnovane na poverenju** kroz institucionalizaciju kontinuirane interakcije i razmene informacija između obe strane lanca vrednosti. Vremenom će se time ojačati pouzdanost domaćeg snabdevanja, unaprediti kapaciteti dobavljača i smanjiti zavisnost od uvoza kako lokalno snabdevanje postaje održivije i efikasnije.

2

Podrška klasterima i sektorskim udruženjima

- **Pokrenuti Program podrške razvoju klastera (CDSP Kosovo)** za finansiranje zajedničkih projekata industrijskih klastera i udruženja u prioritetnim lancima vrednosti. Podržane inicijative treba da omoguće umrežavanje, zajedničke obuke, kolektivno brendiranje i promociju izvoza kako bi firme zajednički unapredile poslovanje.
- **Obezbediti podršku zasnovanu na rezultatima za postojeće ili nove klastere** sa dokazanim angažmanom kompanija. Prioritet dati klasterima koji su usklađeni sa korišćenjem domaćih sirovina i proizvodnim lancima vrednosti, uz jasne rezultate radi obezbeđenja odgovornosti.

3

Podrška investicijama u mašine i opremu

- **Uspostaviti šemu za investicije u mašine** (npr. program „TechInvest Kosovo“) kako bi se proizvođačima omogućila nabavka savremene opreme i tehnologije za proizvodnju sa većom dodatnom vrednošću. U okviru ove šeme, kvalifikovana preduzeća bi dobijala grantove koji pokrivaju oko 30% troškova investicije u opremu, podstičući unapređenja koja inače možda ne bi realizovala.
- **Dati prioritet projektima unapređenja sa visokim uticajem** koji produbljuju lokalnu preradu, povećavaju efikasnost i vrednost proizvoda. Finansiranje treba usmeriti ka projektima koji jasno povećavaju domaću dodatnu vrednost po jedinici, podižu produktivnost, omogućavaju viši kvalitet/cenu proizvoda ili zamenjuju uvozne inpute. Ciljanim ulaganjima u naprednije faze proizvodnje jača se konkurentnost i otvaraju nova radna mesta u industriji Kosova.

4

Uspostavljanje međunarodno priznatog sistema ocenjivanja usaglašenosti

- **Implementirati EA–MLA akcioni plan za period 2027–2029 za Direkciju za akreditaciju Kosova**, uz odgovarajuća ulaganja, kako bi se uklonile tehničke barijere u trgovini i omogućio pristup tržištu EU za domaće proizvode u prioritetnim sektorima kao što su stolarija, nameštaj i prehrambeni proizvodi.
- **Završiti ključne pripremne faze do 2027. godine**, uključujući analizu nedostataka, simulaciju evaluacije i podnošenje usklađenog aplikacionog paketa u skladu sa standardima ISO/IEC 17025, 17020 i 17065.

- **Sprovesti i zaključiti proces evaluacije od strane EA u 2028. godini**, uz rešavanje neusaglašenosti i obezbeđivanje pozitivne preporuke Saveta za multilateralni sporazum EA.
- Operativno uspostaviti MLA status najkasnije do 2029. godine, čime bi DAK mogao izdavati međunarodno priznate sertifikate, podsticati njihovu upotrebu među izvozniciima i integrisati ih u carinske i trgovinske politike.

5

Podrška inovacijama

- **Uvesti Program inovacionih vaučera (IVP Kosovo) za podsticanje inovacija u ranoj fazi razvoja proizvoda i procesa.** Ovi grantovi omogućavaju firmama pristup eksternim ekspertima za studije izvodljivosti, prototipe i testiranje, smanjujući rizik razvoja novih ideja.
- **Uspostaviti Fond za sufinansiranje inovacija (IMF Kosovo)** za finansiranje većih projekata usmerenih na proizvodnju sa većom dodatom vrednošću (npr. razvoj novih proizvoda ili unapređenje procesa). Kombinacijom vaučera i grantova omogućava se podrška firmama od ideje do komercijalizacije.

6

Unapređenje i jačanje sistema podrške izvozu

- **Operacionalizovati BIC u okviru KIESA u periodu od 24 meseca**, uz formalno odobrenje mandata, zapošljavanje kadrova i uspostavljanje interne strukture upravljanja, podržane dvogodišnjim planom rada i budžetom.
- **Razviti ključne kapacitete kroz zapošljavanje analitičara**, obuku zaposlenih za standarde izvoza i rad sa podacima, kao i nabavku relevantnih baza podataka (npr. TradeMap, Eurostat, Statista).
- Pokrenuti usluge tržišne analize, uključujući izveštaje o trendovima, profile tržišta, help-desk za izvoz i praćenje tendera putem digitalne platforme prilagođene MSP-ima.
- **Integrisati BIC usluge u vaučerske programe i programe podrške MSP-ima**, čineći tržišne podatke ključnim elementom aplikacija i donošenja odluka.
- **Uvesti napredne usluge, kao što su AI alati**, automatizovana obaveštenja i personalizovane kontrolne table, uz praćenje pokazatelja uspešnosti i dalji razvoj na osnovu rezultata.

7

Razvoj veština kroz vaučerski sistem

- **Uvesti Program vaučera za unapređenje znanja (KU-IVP Kosovo)** koji sufinansira obuke i savetodavne usluge za proizvođače i dobavljače sirovina radi razvoja potrebnih tehničkih i menadžerskih veština. Kvalifikovana preduzeća dobijaju vaučere za kupovinu obuka od akreditovanih pružalaca (npr. stručni centri, univerziteti, industrijski eksperti), čime se smanjuju troškovi i rizici unapređenja ka proizvodnji sa većom dodatom vrednošću.
- **Saradnja sa obrazovnim institucijama i industrijskim stručnjacima radi pružanja ubrzanih, sektorski specifičnih obuka** koje odgovaraju ključnim nedostacima veština (npr. standardi kvaliteta, nove tehnike prerade lokalnih sirovina).
- **Obezbediti da program vaučera bude prilagođen MSP-ima**, uz jednostavne procedure prijave i dostupnost tokom cele godine, kako bi se maksimiziralo učešće malih preduzeća.

8

Mere za podizanje svesti o korišćenju prirodnih resursa i proizvoda sa većom dodatom vrednošću

- **Organizovati ciljane događaje za podizanje svesti** (radionice i forumi po sektorima i proizvodima) radi demonstracije poslovnih koristi korišćenja domaćih sirovina i prelaska na proizvodnju sa većom dodatom vrednošću. Ove inicijative treba jasno da kvantifikuju uštede, rast profita i nove tržišne prilike.

- **Organizovati godišnju nacionalnu konferenciju o unapređenju lanaca vrednosti i domaćem** snabdevanju, okupljajući predstavnike privrede, institucija i partnera kako bi se pitanje korišćenja lokalnih resursa i proizvodnje sa većom dodatom vrednošću zadržalo u fokusu ekonomske politike. Ova platforma treba da podrži kontinuirani javno-privatni dijalog i naglasi strateški značaj industrijskog unapređenja.

Studija zaključuje da je ključni izazov Kosova strukturne prirode: **ne nedostatak resursa ili tržišta, već nedovoljno iskorišćena dodata vrednost u proizvodnji**. Ipak, postoje realni putevi unapređenja u tri identifikovane grupe proizvoda. Prilika za Kosovo nije u konkurisanju isključivo kroz niske troškove, već u razvoju proizvodnje zasnovane na proizvodima veće vrednosti, sertifikovanim i tržišno orijentisanim, uz podršku snažnih institucija i ciljanih politika. Budući uspeh zavisi od uspostavljanja sistemskog okvira koji povezuje veštine, inovacije, finansiranje, infrastrukturu kvaliteta i pristup tržištu.

UVOD

1

1. Uvod

Ovaj izveštaj je pripremljen u okviru projekta KSV/023 – Održivi i inkluzivni rast na Kosovu i objedinjuje analitički rad sproveden u okviru zadatka „Korišćenje prirodnih resursa i minimalno prerađenih dobara na Kosovu“. Studija pruža podršku MIPT-u identifikaciji **konkretnih mogućnosti za povećanje dodate vrednosti u proizvodnji (MVA), podsticanje supstitucije uvoza i jačanje izvoznog potencijala Kosova** kroz efikasnije i inovativnije korišćenje domaćih prirodnih resursa i poluprerađenih inputa.

Proizvodni ekosistem Kosova karakteriše dualna struktura koja kombinuje široku bazu malih i srednjih preduzeća sa ograničenim brojem kapitalno intenzivnih i tehnološki naprednijih proizvođača. Ova struktura odražava i otpornost i fragmentiranost, pri čemu je proizvodna aktivnost uglavnom koncentrisana u **industrijama povezanim sa građevinarstvom, preradi hrane, drvnim proizvodima, osnovnim metalima i plastici**. Zajedno, ovi sektori čine okosnicu **domaće industrijske aktivnosti** i imaju najveći udeo u zaposlenosti i dodatoj vrednosti u proizvodnom sektoru.

Sa makroekonomske perspektive, proizvodnja i dalje ima stabilnu, ali cikličnu ulogu u ekonomiji Kosova. U 2025. godini (Q1–Q3), dodata vrednost u proizvodnji rasla je prosečnom stopom od približno 3,8%, što ukazuje na postepeni oporavak, ali i dalje ostaje ispod ranijih nivoa.¹ A Kao udeo u ukupnoj bruto dodatnoj vrednosti, proizvodnja je činila **oko 16,0% u 2025. godini**, što je u skladu sa njenim istorijskim doprinosom ekonomiji i potvrđuje **strukturni značaj sektora uprkos kratkoročnim oscilacijama u stopama rasta**. Udeo proizvodnje od oko 13% BDP-a svrstava Kosovo u okvir nekoliko uslužno orijentisanih ekonomija, ali ispod nivoa tipičnog za održivo industrijsko unapređenje i izvozno orijentisan rast.² U uporedivim ekonomijama koje su uspešno ojačale izvoznju konkurentnost i smanjile trgovinske deficite, proizvodnja često čini **18–22% ukupne dodate vrednosti**, uz veći doprinos srednje i visoko vrednih proizvodnih segmenata.³

Strukturna ograničenja proizvodnog sektora na Kosovu dobro su dokumentovana u Strategiji industrijskog razvoja i podrške poslovanju 2030. Strategija ukazuje da, uprkos relativno snažnom rastu BDP-a, proizvodnja **nije postala pokretač ekonomske transformacije**, jer njen udeo u bruto dodatnoj vrednosti ostaje uglavnom nepromenjen tokom poslednje decenije. Dodata vrednost po stanovniku u proizvodnji **ostaje značajno ispod regionalnih i EU referentnih vrednosti**, što odražava koncentraciju aktivnosti u sektorima niske tehnologije, ograničenu proizvodnu preradu prirodnih resursa i slabe domaće lance vrednosti.⁴ Postojeći prirodni resursi se često **izvoze kao sirovine ili minimalno prerađeni materijali**, dok se nekoliko prerađivačkih industrija **u velikoj meri oslanja na uvozne inpute**, što dovodi do značajnog „odliva vrednosti“ iz domaće ekonomije. Ove strukturne karakteristike objašnjavaju zašto rast proizvodnje nije doveo do proporcionalnog povećanja produktivnosti, otpornosti izvoza ili smanjenja zavisnosti od uvoza. Ova dijagnoza ukazuje na strukturni, a ne ciklični izazov: rast nije ograničen nedostatkom resursa ili aktivnosti, već načinom na koji su proizvodne aktivnosti pozicionirane u lancima vrednosti i gde se vrednost konačno ostvaruje.

Upravo ovaj **jaz između postojećih resursa i neiskorišćenog domaćeg stvaranja vrednosti** predstavlja fokus ove studije. Ova studija je u potpunosti usklađena sa strateškim razvojnim okvirom Kosova, posebno

¹ Agencija za statistiku Kosova, Nacionalni računi – kvartalni BDP prema proizvodnom pristupu <https://askapi.rks-gov.net/Custom/c4cbb545-6ef7-4d5f-9fd9-e04f1b415b7c.pdf>

² Ibid

³ U uporedivim evropskim ekonomijama sa razvijenijom industrijskom bazom (Nemačka, Slovenija, Italija, Mađarska itd.), dodata vrednost u prerađivačkoj industriji obično čini oko 18–22% BDP-a ili više, što ilustruje značaj industrijskog doprinosa u diversifikovanim ekonomijama.

Izvor: Manufacturing, value added (% of BDP) – World Development Indicators, Svetska banka. <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS>

⁴ Vlada Kosova (2023). Strategija industrijskog razvoja i podrške poslovanju (SIRPP) 2030. Ministarstvo industrije, preduzetništva i trgovine

sa Strategijom industrijskog razvoja i podrške poslovanju (SIRPP) 2030 i Nacionalnom razvojnom strategijom (NRS) 2030, koje naglašavaju industrijsko unapređenje, izvoznu konkurentnost i smanjenje strukturnog trgovinskog deficita. Iako Kosovo raspolaže raznovrsnom bazom prirodnih resursa i proizvodnih inputa, proizvodni sektor se i dalje u velikoj meri oslanja na uvozne sirovine i poluproizvode, što dovodi do propuštenih prilika za stvaranje domaće dodate vrednosti. Ova studija direktno odgovara na taj izazov identifikovanjem realnih puteva za transformaciju lokalno dostupnih resursa u proizvode veće dodate vrednosti.

Izveštaj objedinjuje rezultate četiri međusobno povezana analitička zadatka u jedinstvenu, koherentnu analizu. Ovi zadaci obuhvataju razvoj **okvira za merenje i prioritizaciju, detaljnu analizu trgovine i proizvodnje, procenu trgovinskih sporazuma i izvoznih destinacija, kao i formulisanje operativnih preporuka javnih politika**. Umesto da ove zadatke posmatra kao odvojene komponente, izveštaj ih predstavlja kao kontinuiran analitički proces koji se kreće od generisanja dokaza do validacije na tržištu i, konačno, do javnopolitičkog delovanja.

CILJEVI

2

2. Ciljevi

Opšti cilj ove studije je da pruži podršku MIPT-u identifikaciji praktičnih i na dokazima zasnovanih pristupa za povećanje dodate vrednosti u proizvodnji (MVA), podsticanje supstitucije uvoza i jačanje izvozne konkurentnosti Kosova kroz efikasnije korišćenje domaćih prirodnih resursa i minimalno prerađenih dobara. Preciznije, studija ima za cilj da:

- 1 Uspostavi **analitički okvir za merenje** koji omogućava MIPT-u da sistematski identifikuje, procenjuje i daje prioritet kategorijama proizvoda zasnovanih na resursima i poluprerađenim dobrima sa potencijalom za veću dodatnu vrednost, supstituciju uvoza i rast izvoza, te koji se može koristiti i u budućem analitičkom i javnopolitičkom radu.
- 2 **Analizira trgovinske tokove i strukturu proizvodnje Kosova** kako bi identifikovala sirovine i minimalno prerađena dobra koja se trenutno uvoze u značajnim količinama, kao i izvozne proizvode kod kojih Kosovo pokazuje konkurentsku ili rastuću **otkrivenu komparativnu prednost (RCA)** na globalnim tržištima, te proceni gde postoje realne mogućnosti za povećanje proizvodnje, rast dodate vrednosti i jačanje izvoznih performansi kroz dodatnu prerađu, inovacije i bolju integraciju u regionalne i globalne lance vrednosti.
- 3 **Proceni izvozni potencijal odabranih kategorija proizvoda** u okviru postojećih trgovinskih sporazuma Kosova, analizirajući uslove preferencijalnog pristupa tržištu, pravila porekla, netarifne zahteve i tržišne trendove, sa ciljem identifikacije prioriternih izvoznih destinacija i realnih ulaznih tačaka na regionalna i međunarodna tržišta.
- 4 **Formuliše konkretne, primenljive preporuke javnih politika koje podržavaju MIPT** u ostvarivanju ciljeva industrijskog razvoja u okviru SIRPP 2030 i NRS 2030, sa fokusom na jačanje domaćih lanaca snabdevanja, smanjenje zavisnosti od uvoza, unapređenje konkurentnosti na nivou preduzeća i podsticanje investicija u proizvodnju sa većom dodatnom vrednošću.

Zajedno, ovi ciljevi obezbeđuju da studija prevaziđe deskriptivnu analizu i pruži praktične, tržišno orijentisane i javnopolitički relevantne smernice za sprovođenje industrijskih politika i buduće programe na Kosovu.

METODOLOGIJA

3

3. Metodologija

Metodologija primenjena u ovoj studiji osmišljena je da podrži sveobuhvatnu i javnopolitički relevantnu procenu načina na koji Kosovo može efikasnije koristiti prirodne resurse i minimalno prerađena dobra kako bi povećalo dodatnu vrednost u proizvodnji, podstaklo supstituciju uvoza i ojačalo izvoznu konkurentnost. Analitički pristup integriše desk research, kvantitativnu analizu trgovine, procenu lanaca vrednosti, konsultacije sa zainteresovanim stranama, poslovne posete i validacione radionice, u jedinstven okvir koji se kreće od generisanja dokaza ka tržišnoj validaciji i formulisanju politika.

Umesto da pojedinačne analitičke komponente tretira kao odvojene aktivnosti, metodologija prati integrisanu logiku u kojoj se identifikacija proizvoda, trgovinske performanse, uslovi pristupa tržištu i implikacije za javne politike razmatraju na međusobno povezan način. Time se obezbeđuje konzistentnost kroz sve faze analize i omogućava da nalazi iz jedne komponente direktno informišu naredne korake.



Razvoj okvira za merenje i strukture izveštaja

- Prva faza bila je usmerena na pregled postojeće literature i uspostavljanje praktičnog okvira za MIPT koji se može koristiti ne samo za ovaj zadatak, već i za buduće studije. To uključuje Excel alate, istraživačke instrumente i metode za merenje uticaja.



Analiza trgovinskih tokova i MVA za inovativne, supstitucione i izvozno orijentisane proizvode

- Druga faza obuhvatila je detaljnu analizu trgovinskih podataka i proizvodnog potencijala, sa ciljem identifikacije lokalno dostupnih sirovina koje se mogu transformisati u nove, inovativne proizvode, zameniti deo uvoza i povećati izvoz.



Analiza trgovinskih sporazuma i izvoznih destinacija

- Sledeća faza fokusirala se na javnopolitički okvir, analizirajući postojeće trgovinske sporazume Kosova radi identifikacije najperspektivnijih međunarodnih tržišta za predložene proizvode.



Razvoj preporuka za javne politike

- Završna faza objedinjavala je sve nalaze u obliku konkretnih i primenljivih preporuka javnih politika. Preporuke su formulisane u skladu sa SMART principima i usmerene na podršku MIPT-u u ostvarivanju njegovih strateških ciljeva.

Tokom čitave studije, **uključenost zainteresovanih strana** tretirana je kao horizontalni metodološki princip, a ne kao izdvojena aktivnost. Ciljani intervjui sa relevantnim akterima i strukturisane validacione radionice sprovedeni su u ključnim fazama analitičkog procesa kako bi se obezbedilo da nalazi ostanu zasnovani na realnim tržišnim uslovima i ograničenjima javnih politika. Učesnici su uključivali predstavnike relevantnih državnih institucija, poslovnih udruženja, pojedinačnih preduzeća iz analiziranih sektora, organizacija za podršku izvozu i drugih aktera ekosistema. Ove interakcije omogućile su validaciju analitičkih pretpostavki, unapređenje prioritizacije proizvoda, testiranje izvodljivosti razvojnih pravaca i procenu praktičnosti predloženih mera. Iterativni proces konsultacija i validacije dodatno je ojačao robusnost, kredibilitet i javnopolitičku relevantnost rezultata, kao i njihovu usklađenost sa strateškim prioritetima MIPT-a u okviru SIRPP 2030 i NRS 2030.

Ukupno posmatrano, metodološki pristup kombinuje **desk research, kvantitativnu analizu trgovine, procenu lanaca vrednosti, konsultacije sa zainteresovanim stranama, poslovne posete i**

validacione radionice, obezbeđujući da su nalazi analitički utemeljeni, tržišno relevantni i usklađeni sa prioritetima javnih politika MIPT-a u okviru SIRPP 2030 i NRS 2030.

Okvir za merenje, struktura izveštaja i istraživanje

Analitička osnova studije zasniva se na objedinjavanju postojećih dokaza i razvoju praktičnog okvira za merenje koji može podržati kako ovu analizu, tako i budući javnopolitički rad MIPT-a. To uključuje strukturirani pregled sektorskih studija lanaca vrednosti, kao i relevantnih analitičkih i strateških dokumenata koji se odnose na industrijski razvoj, inovacije i trgovinu.

Centralni metodološki element predstavlja pristup levka za **prioritizaciju proizvoda**, koji primenjuje progresivno filtriranje kako bi se od širokog spektra proizvoda u trgovini došlo do fokusiranog skupa kategorija proizvoda sa visokim potencijalom. Ovaj pristup kombinuje kvantitativne trgovinske indikatore sa kvalitativnim kriterijumima koji se odnose na skalabilnost, inovacioni potencijal i usklađenost između prirodnih resursa i proizvodnih kapaciteta. Time se obezbeđuje da izbor proizvoda ne bude zasnovan isključivo na istorijskim trgovinskim performansama, već da odražava i buduće mogućnosti za stvaranje dodate vrednosti i inovacije.



Slika 1. Proces levka za izbor i validaciju prioritizovanih proizvoda

Analiza trgovinskih tokova i dodate vrednosti u proizvodnji

Nadovezujući se na okvir za merenje, analiza trgovinskih tokova fokusira se na podatke za period 2019–2024, identifikujući proizvode sa **snažnim potencijalom za supstituciju uvoza, rast izvoza i povećanje dodate vrednosti u proizvodnji**. Analiza se prvenstveno zasniva na detaljnim trgovinskim podacima na HS šestocifrenom nivou, dopunjenim međunarodnim bazama podataka kako bi se omogućilo poređenje sa globalnim trendovima.

Ključni analitički alati uključuju izračunavanje **odnosa zavisnosti od uvoza, procenu izvoznih performansi, analizu otkrivene komparativne prednosti (RCA)** i **analizu globalne tražnje kroz svetski uvoz**, kako bi se identifikovali proizvodi kod kojih Kosovo pokazuje konkurentne ili rastuće prednosti na međunarodnim tržištima, koje se mogu dalje razvijati.⁵ Ovi indikatori su objedinjeni u matricu konkurentnosti

⁵ **Odnos zavisnosti od uvoza (IDR)** predstavlja indikator koji meri relativnu dominaciju uvoza u ukupnim trgovinskim tokovima za određeni proizvod. Ne predstavlja direktnu potrošnju, ali je koristan pokazatelj intenziteta uvoza kada podaci o domaćoj proizvodnji nisu dostupni. **Izvozne performanse** odnose se na trendove u vrednostima izvoza, količinama i stopama rasta kroz vreme.

Otkrivena komparativna prednost (RCA) je često korišćen indikator koji upoređuje udeo izvoza jedne zemlje u određenom proizvodu sa odgovarajućim udelom u globalnom izvozu; vrednost RCA veća od 1 ukazuje na relativnu izvoznu prednost.

koja povezuje dinamiku rasta izvoza sa komparativnom prednošću, omogućavajući klasifikaciju proizvoda prema trenutnim performansama i budućem potencijalu.

Nakon kvantitativnog filtriranja, odabrane kategorije proizvoda ocenjene su prema ponderisanim kriterijumima koji uzimaju u obzir skalabilnost, globalne trendove tražnje, potencijal rasta dodate vrednosti u proizvodnji i stepen u kojem se proizvodnja može osloniti na domaće resurse. Izabrane kategorije proizvoda zatim su dodatno analizirane kroz mapiranje lanaca vrednosti i konsultacije sa stručnjacima, kako bi se procenila izvodljivost, inovacioni potencijal i mogućnosti prerade na nivou NACE Rev. 2 četvorocifrene klasifikacije, kao i na nivou derivata proizvoda CPA/PRODCOM (šestocifreni nivo).

Trgovinski sporazumi i izvozne destinacije

Izvozni potencijal odabranih kategorija proizvoda procenjuje se u okviru postojećih trgovinskih sporazuma Kosova, uključujući Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između **EU i Kosova, CEFTA, EFTA i Sporazum o slobodnoj trgovini sa Turskom**. Metodologija primenjuje slojevitú analizu koja obuhvata preferencijalni tarifni tretman, prelazne periode i kvotne odredbe, zajedno sa primenljivim pravilima o poreklu, uključujući panevropsko-mediteransku kumulaciju.

Analiza takođe uzima u obzir necarinske mere, kao što su tehnički standardi, SPS i TBT zahtevi, obaveze sertifikacije i procedure ocenjivanja usaglašenosti, kako bi se procenila spremnost za izvoz i troškovi usklađivanja. Ovi elementi se integrišu sa analizom tržišnih trendova kako bi se utvrdila relativna izvozna prednost svake kategorije proizvoda i identifikovala prioritetna izvozna tržišta na kojima proizvođači sa Kosova mogu realno konkurisati.

Mere i preporuke javnih politika

Završna analitička komponenta objedinjuje nalaze iz analize trgovine, lanaca vrednosti i pristupa tržištu u konkretne i primenljive preporuke javnih politika usmerene na podsticanje supstitucije uvoza i jačanje dodate vrednosti u proizvodnji. Fokus je na pretvaranju analitičkih uvida u praktične intervencije koje se mogu sprovesti u okviru postojećih institucionalnih i resursnih okvira.

Preporuke javnih politika formulisane su u skladu sa SMART principom i adresiraju ograničenja kako na strani ponude tako i na strani tražnje, uključujući dostupnost sirovina, kapacitete preduzeća, potrebe za investicijama i inovacijama, uslove pristupa tržištu, kao i regulatornu i institucionalnu podršku. Posebna pažnja posvećena je grupama proizvoda sa visokom koncentracijom dodate vrednosti u proizvodnji i realnim inovacionim potencijalom, čime se obezbeđuje da preporuke direktno podržavaju strateške ciljeve MIPT-a u okviru SIRPP 2030 i NRS 2030.

**STATUS KORIŠĆENJA
PRIRODNIH RESURSA I
MINIMALNO PRERAĐENIH
DOBARA NA KOSOVU**

4

4. Status korišćenja prirodnih resursa i minimalno prerađenih dobara na Kosovu

Kosovo raspolaže raznovrsnom bazom prirodnih resursa, uključujući krečnjak, glinu, dekorativni kamen, kamenolomske agregate i poljoprivredne proizvode, koji predstavljaju strukturnu osnovu domaće proizvodnje. Međutim, trenutno korišćenje ovih resursa ostaje ograničeno u pogledu stvaranja dodate vrednosti. U mnogim slučajevima, prirodni resursi se izvoze u sirovom ili minimalno prerađenom obliku ili se zamenjuju uvozom proizvoda sa višim stepenom obrade.

U sektorima povezanim sa građevinarstvom, Kosovo uvozi velike količine cementa, keramičkih pločica, prerađenog kamena i građevinskih minerala, uprkos postojanju domaćih nalazišta koja mogu podržati lokalnu proizvodnju. Glavno usko grlo nije dostupnost resursa, već **nedovoljni kapaciteti prerade, zastarela tehnologija i ograničena infrastruktura za sertifikaciju**. Kao rezultat toga, aktivnosti sa dodatnom vrednošću, kao što su sečenje, poliranje, zastakljivanje, kompozitna obrada i standardizacija proizvoda, često se obavljaju van zemlje, što dovodi do značajnog „odliva vrednosti“ iz domaće ekonomije.

Sličan obrazac uočava se i kod korišćenja minimalno prerađenih industrijskih inputa. Kosovo uvozi značajne količine **poluprerađenih metalnih proizvoda, plastičnih profila, drvenih panela i hemijskih preparata** koji bi, u principu, mogli biti **dodatno prerađeni na domaćem tržištu**. Iako su lokalne firme aktivne pretežno u nizvodnim aktivnostima kao što su montaža, mešanje i završna obrada, uzvodna integracija ostaje ograničena. Reciklaža metala i plastike tek u poslednje vreme dobija na značaju, dok su postojeće aktivnosti reciklaže male po obimu i slabo povezane sa domaćom proizvodnjom. Kao rezultat toga, potencijal recikliranih materijala kao industrijskih inputa ostaje u velikoj meri neiskorišćen, a integracija cirkularnih tokova u proizvodne lance vrednosti još uvek je u ranoj fazi razvoja.

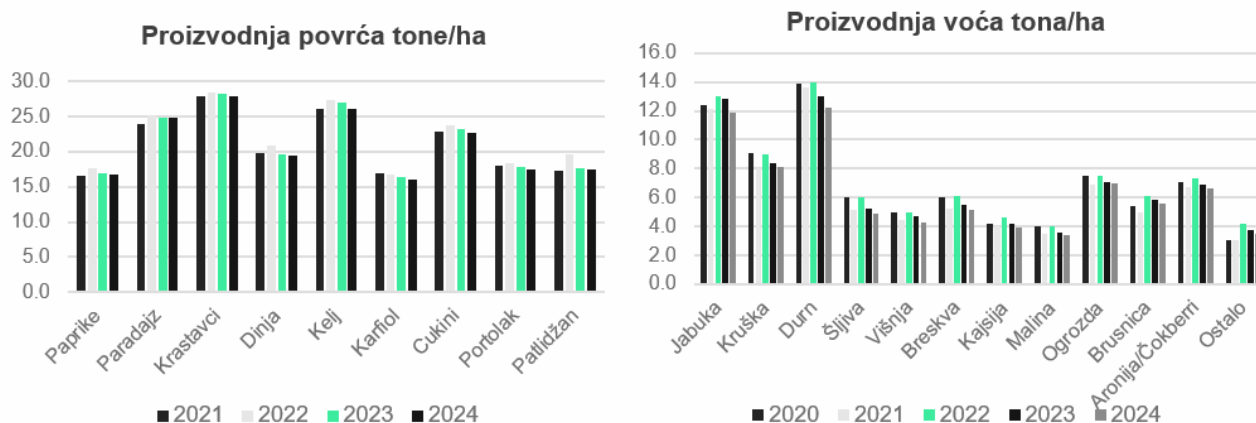
Na osnovu podataka Agencije za statistiku Kosova o korišćenju poljoprivrednog zemljišta, poljoprivredna struktura Kosova karakteriše se **dominacijom zemljišta namenjenog stočarstvu**. Livade i pašnjaci čine približno **51,5% ukupnog poljoprivrednog zemljišta**, što ukazuje da je više od polovine poljoprivredne aktivnosti usmereno na ispašu i stočarsku proizvodnju. Oranično zemljište čini **44,9%**, dok **trajni usevi čine svega 3,3%**, što ukazuje na ograničenu upotrebu zemljišta za voćarstvo, vinogradarstvo i rasadničku proizvodnju.

Detaljnija analiza korišćenja oranica pokazuje **nizak intenzitet i ograničenu diverzifikaciju**. Povrće koje se uzgaja na otvorenom i u plastenicima zajedno čini manje od 5% oranica, dok voćnjaci, vinogradi, rasadnici i bašte zajedno zauzimaju približno **8–9%**.⁶⁷ Kao rezultat toga, više od četiri petine oranica koristi se za ekstenzivnu proizvodnju, stočnu hranu ili ostaje nedovoljno iskorišćeno sa aspekta stvaranja dodate vrednosti. Ovo ukazuje da ograničenja u poljoprivredi Kosova nisu primarno vezana za dostupnost zemljišta, već za njegovu strukturu i intenzitet korišćenja.

Uprkos ovom strukturnom obrascu, Sektor A pruža **raznovrsnu bazu bioloških inputa relevantnih za proizvodnju sa dodatnom vrednošću**. Proizvodnja voća, uključujući jabuke, kruške, dunje i šljive, pokazuje stabilne prinose i dovoljne količine za podršku malim i srednjim prerađivačkim kapacitetima u proizvodnji sokova, pirea, džemova, sušenog voća i konditorskih proizvoda. Uzgoj bobičastog voća značajno se proširio poslednjih godina, naročito kod malina, borovnica, kupina i aronije, što podržava izvoz zamrznutog voća i razvoj proizvoda više dodate vrednosti u skladu sa rastućom globalnom potražnjom za proizvodima bogatim antioksidansima.

⁶ Agencija za statistiku Kosova. Podaci iz Ankete o poljoprivrednim gazdinstvima <https://askdata.rks-gov.net/pxweb/en/ASKdata/>

⁷ Poljoprivreda Kosova u brojka 2023 https://www.mbpzhr-ks.net/repository/docs/Kosovo_Agriculture_in_numbers_2023.pdf



Slika 2. Proizvodnja voća i povrća u tonama po hektaru. Izvor: Agencija za statistiku Kosova

Lekovite i aromatične biljke (LAB) dodatno jačaju **resursnu bazu**. Prema inventaru Organika KS, uzgajane LAB obuhvataju **više od 400 hektara**, uz proizvodnju koja **premašuje 670 tona**, dopunjenu regulisanim sakupljanjem iz prirode. Iako se ovi proizvodi trenutno izvoze uglavnom u sušenom ili polupreradenom obliku, značajan potencijal za dodatnu vrednost ostaje neiskorišćen u ekstraktima, eteričnim uljima, nutraceuticima i prirodnoj kozmetici.

Šumski resursi obezbeđuju inpute za stolariju i proizvodnju nameštaja, ali kvalitet, kapaciteti sušenja i **ograničenja u standardizaciji** ograničavaju supstituciju uvoznih panela i poluproizvoda od drveta. U celini, poljoprivredni i šumski resursi Kosova nude dovoljnu skalu i raznovrsnost za selektivno unapređenje, posebno u MSP segmentima, nišnim i premium proizvodima, umesto masovne industrijske proizvodnje.

Sveukupno, trenutno stanje ukazuje na značajne neiskorišćene mogućnosti za dublju domaću valorizaciju prirodnih resursa i minimalno prerađenih dobara. Procene zainteresovanih strana naglašavaju da bi unapređenje kapaciteta prerade, jačanje integracije lanaca snabdevanja i usklađivanje investicionih podsticaja sa proizvodnjom veće dodate vrednosti omogućili Kosovu da zadrži veći deo ekonomske vrednosti iz svojih postojećih resursa.

**NEDAVNI TRENDovi U
UVOZU I IZVOZU
PRERAĐIVAČKE
INDUSTRIJE NA KOSOVU**

5

5. Nedavni trendovi u uvozu i izvozu prerađivačke industrije na Kosovu

Nedavni trendovi u **uvozu i izvozu prerađivačke industrije na Kosovu** odražavaju strukturu proizvodnje koja i dalje u velikoj meri zavisi od uvoznih sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda, uz relativno usku, ali postepeno jačajuću izvoznu bazu. Prerađivačka industrija i dalje ima važnu ulogu u ekonomiji, sa udelom od oko 16% u ukupnoj bruto dodatoj vrednosti u 2025. godini, što je u skladu sa prethodnim godinama, ali **i dalje ispod potencijala koji proizlazi iz resursne baze Kosova i njegovih industrijskih ambicija**.⁸

Ove strukturne karakteristike jasno se odražavaju u spoljnim bilansima Kosova. Na osnovu zvaničnih statistika Centralne banke Kosova, u periodu 2022–2024, deficit u robnoj razmeni **konzistentno prelazi 47% BDP-a**, povećavajući se u apsolutnom iznosu sa 4,2 milijarde na skoro 4,9 milijardi evra.⁹ Ovaj trajni deficit predstavlja glavni pokretač neravnoteže tekućeg računa i ukazuje na snažnu **zavisnost Kosova od uvoza robe, uključujući proizvode prerađivačke industrije**, koji bi se, u principu, mogli barem delimično zameniti domaćom proizvodnjom. Iako je saldo usluga beležio stabilan rast, dostižući **više od 17% BDP-a u 2024. godini**, i pruža važan stabilizacioni efekat, on i dalje nije dovoljan da nadoknadi strukturni jaz u robnoj razmeni. Preliminarni podaci za 2025. godinu potvrđuju nastavak ovog trenda, uz veliki deficit u robnoj razmeni koji i dalje nadmašuje dobitke iz sektora usluga.

Sa strane uvoza, Kosovo beleži visoku zavisnost od uvoza u većini podsektora prerađivačke industrije. Uvoz je dominantan kod **prerađenih prehrambenih proizvoda, polupreradenih metalnih proizvoda, plastičnih profila, drvenih panela i hemijskih preparata**. U mnogim slučajevima, ovi proizvodi su tehnološki uporedivi sa onima koji bi se mogli proizvoditi ili dodatno prerađivati na domaćem tržištu. Analiza pokazuje da, iako su domaće firme aktivne u nizvodnim aktivnostima kao što su montaža, mešanje, završna obrada i pakovanje, **uzvodna integracija u preradu sirovina i proizvodnju međuproizvoda ostaje ograničena**, čime se ograničava domaće stvaranje vrednosti.

Nasuprot tome, izvoz prerađivačke industrije Kosova koncentrisan je u **relativno malom broju kategorija proizvoda**, uključujući komponente za građevinarstvo, metalne proizvode, odabranu plastiku, drvne proizvode i agro-prerađene proizvode. Nekoliko ovih kategorija pokazuje konkurentsku ili rastuću otkrivenu komparativnu prednost na regionalnim i odabranim tržištima EU, što ukazuje da je Kosovo već uspostavilo prisustvo u segmentima gde su prepreke ulasku upravljive, a efekti učenja snažni. Međutim, izvozna baza i dalje je usmerena ka **polupreradenim dobrima i proizvodima niže složenosti**, uz ograničeno prisustvo u segmentima proizvoda veće vrednosti, sertifikovanih i sistemski integriranih proizvoda.

Ključna karakteristika nedavnih trendova jeste **neusklađenost između dostupnosti domaćih resursa i strukture trgovine**. U poljoprivredi i šumarstvu, Kosovo proizvodi voće, povrće, bobičasto voće, lekovite i aromatične biljke i drvnu masu u količinama dovoljnim za podršku malim i srednjim prerađivačkim kapacitetima. Ipak, uvoz prerađenih prehrambenih proizvoda, drvenih panela i komponenti za nameštaj ostaje visok, što ukazuje na **ograničenja u organizaciji lanaca snabdevanja, konzistentnosti kvaliteta i kapacitetima prerade**, a ne na nedostatak sirovina. Sličan obrazac uočava se i kod industrijskih inputa: iako reciklaža metala i plastike dobija na značaju, postojeći tokovi reciklaže i dalje su nedovoljni da podrže domaću proizvodnju. U celini, nedavni trendovi ukazuju da se glavni izazov Kosova ne odnosi na pristup tržištima, već na ograničenu sposobnost preduzeća da pređu u faze proizvodnje sa većom dodatnom vrednošću i da zamene uvoz gotovih proizvoda domaćim alternativama. Postojanje velikog deficita u robnoj razmeni, uprkos rastu suficita u uslugama, dodatno naglašava strateški značaj politika usmerenih na povećanje dodate vrednosti u proizvodnji, jačanje domaćih proizvodnih veza i razvoj izvozno orijentisane proizvodnje u sektorima gde konkurentske prednosti već postoje.

⁸ Agencija za statistiku Kosova. Nacionalni računi. Kvartalni bruto domaći proizvod prema proizvodnom pristupu. <https://askapi.rks.gov.net/Custom/c4cbb545-6ef7-4d5f-9fd9-e04f1b415b7c.pdf>

⁹ Centralna banka Kosova. Platni bilans – vremenske serije spoljnog sektora. <https://bqk-kos.org/statistikat/serite-kohore/>

NALAZI

6

6. Nalazi

Analiza zasnovana na trgovinskim podacima i konsultacijama sa zainteresovanim stranama pokazuje da izazov prerađivačke industrije na Kosovu nije ukorenjen u nedostatku trgovinske aktivnosti ili domaćih proizvodnih kapaciteta, već u **ograničenoj dubini stvaranja dodate vrednosti unutar postojećih proizvodnih segmenata**. Iako uvoz ostaje strukturno visok, a izvoz relativno koncentrisan, zajednička analiza intenziteta uvoza, odnosa zavisnosti od uvoza i otkrivene komparativne prednosti ukazuje na ograničen broj proizvodnih aktivnosti u kojima se preklapaju domaći kapaciteti, tržišna tražnja i potencijal za unapređenje.

Na osnovu ovih nalaza, analitički fokus u ovom delu prelazi sa širokog pregleda zasnovanog na trgovinskim podacima na **ciljanu procenu na nivou proizvoda**, sa ciljem identifikacije **konkretnih kategorija proizvoda u kojima se unapređenje može realno ostvariti unutar postojećeg industrijskog ekosistema Kosova**. Ova tranzicija prati strukturiranu logiku levka predstavljenu u metodologiji.

U **prvoj fazi**, celokupan skup kategorija proizvoda prerađivačke industrije analiziran je na HS-6 nivou, što je omogućilo detaljno **poređenje vrednosti uvoza, rasta izvoza, trgovinskih bilansa, IDR-a, RCA i globalne tražnje** putem uvoza za sve industrijske proizvode. Ovaj korak je ukazao na snažnu koncentraciju uvoza u relativno malom broju grupa proizvoda, od kojih se mnoge preklapaju sa oblastima u kojima Kosovo već ima određeni nivo proizvodne ili izvozne aktivnosti. Ova preklapanja ukazuju na mogućnosti ne za industrijalizaciju „od nule“, već za postepeno unapređenje unutar postojećih proizvodnih osnova.

U **drugoj fazi**, usko povezani HS-6 proizvodi grupisani su u **kompozitne grupe proizvoda** na osnovu sličnosti u **proizvodnim procesima, lancima vrednosti i krajnjim tržištima**. Ovaj korak je smanjio analitičku fragmentaciju i omogućio strateški pogled na proizvodne segmente, umesto analize izolovanih tarifnih linija. Ukupno je identifikovano osam takvih kompozitnih grupa proizvoda koje su se izdvojile kao relevantne, kombinujući merljiv značaj u trgovini, usklađenost sa domaćim kapacitetima i izloženost stabilnoj ili rastućoj međunarodnoj tražnji. To uključuje:

Napredna građevinska stolarija

Zeleni građevinski materijali

Precizni sistemi za prenos fluida

Napredni premazi i boje

Transportne trake i industrijski gumeni proizvodi

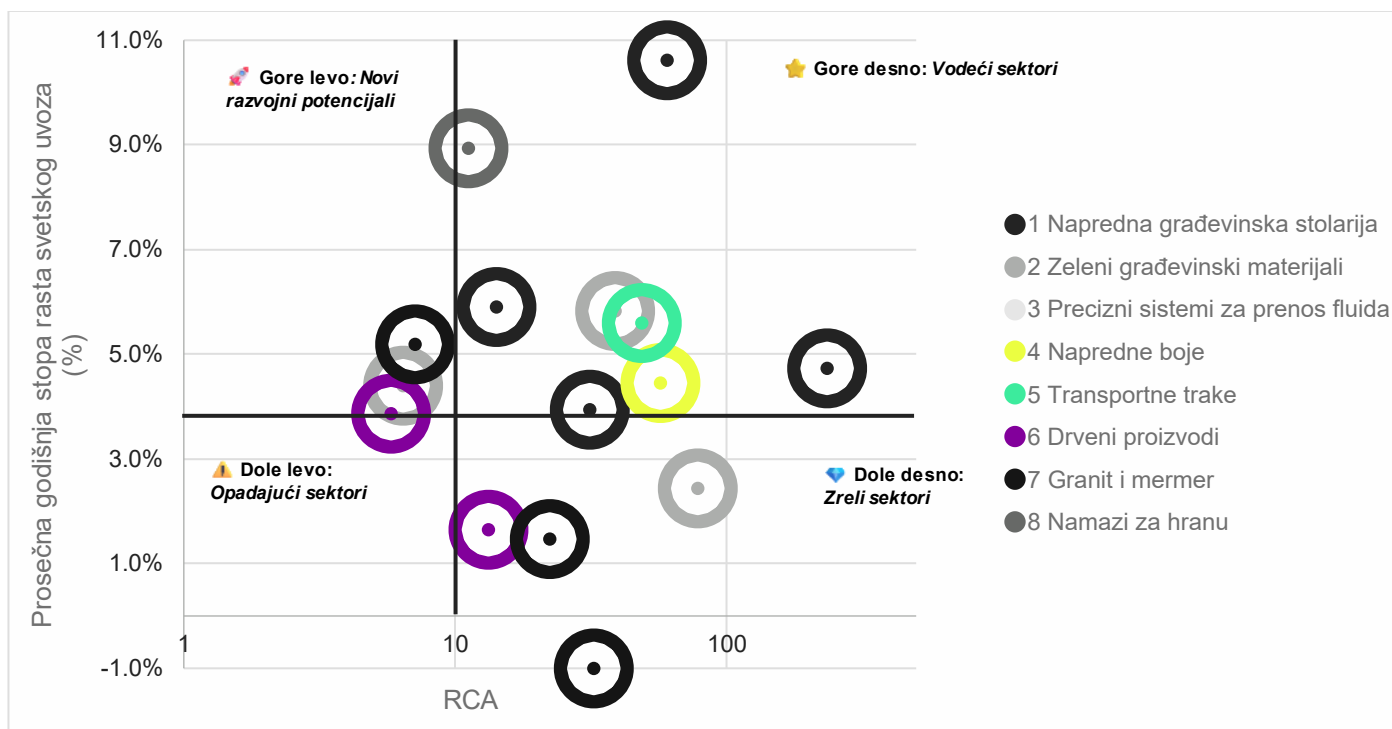
Proizvodi na bazi drveta

Prerada granita i mermera

Namazi i prerađeni agro-prehrambeni proizvodi

Ovih osam kompozitnih grupa proizvoda identifikovano je jer istovremeno pokazuju merljiv značaj u trgovini, potencijal za stvaranje dodate vrednosti u proizvodnji i usklađenost sa domaćom resursnom bazom i postojećim industrijskim kapacitetima. Ova skraćena lista predstavljena je tokom validacione radionice uz učešće predstavnika državnih institucija, sektorskih udruženja i drugih ključnih aktera, kako bi se omogućila strukturirana povratna informacija i inicijalna prioritizacija.

Slika 3 prikazuje pozicioniranje ovih osam kompozitnih grupa proizvoda kroz njihovu izvoznu konkurentnost (RCA) u odnosu na globalni rast tražnje (CAGR svetskog uvoza). Matrica pravi razliku između.



Slika 3. Bethesda matrica. Izvor: Proračuni autora

Nadovezujući se na ovu fazu validacije, izbor tri konačne prioritetne kategorije proizvoda sledio je dvostepeni pristup.

U prvom koraku, **osam kompozitnih grupa proizvoda** ocenjeno je na osnovu ponderisanog skupa analitičkih kriterijuma, osmišljenih da obuhvate kako ekonomski potencijal, tako i izvodljivost implementacije. Ovi kriterijumi uključuju skalabilnost u okviru postojeće industrijske strukture, globalne izgleda tražnje, uslove pristupa tržištu, potencijal povećanja dodate vrednosti u proizvodnji i stepen oslonjenosti na domaće resurse i lance snabdevanja. Svakom kriterijumu dodeljena je težina u skladu sa njegovim značajem za ciljeve industrijskog unapređenja, a grupe proizvoda su ocenjene kako bi se obezbedila transparentna i uporediva procena.

Skalabilnost (30%)	Globalna tražnja (20%)	Pristup tržištu i trgovinski okvir (10%)	Potencijal povećanja dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) (30%)	Oslonjenost na domaće resurse i supstitucija uvoza (10%)
---------------------------	-------------------------------	---	--	---

U drugom koraku, rezultati ponderisanog bodovanja razmotreni su i validirani kroz konsultacije sa zainteresovanim stranama, čime je obezbeđeno da se kvantitativni nalazi provere u odnosu na tržišne realnosti i javnopolitičke prioritete. Ovaj kombinovani analitički i konsultativni proces doveo je do izbora tri prioritetne kategorije proizvoda koje predstavljaju najjaču konvergenciju konkurentnosti, potencijala za unapređenje i konsenzusa među akterima.

Stoga, tri odabrane kategorije – **napredna građevinska stolarija, agro-prerađeni proizvodi i proizvodi na bazi drveta** – ne predstavljaju izolovane niše, već ključne segmente koji povezuju uzvodne dobavljače, nizvodne korisnike i povezane industrije. Zajedno, oni čine značajan udeo u uvozu i izvozu prerađivačke industrije Kosova, uz istovremeno pružanje realnih mogućnosti za unapređenje kroz preradu, integraciju sistema, dizajn, sertifikaciju i brendiranje, a ne isključivo kroz povećanje obima proizvodnje.

Kako bi se ova prioritizacija operacionalizovala, analiza u Poglavlju 6 prelazi sa strateškog grupisanja na konkretne kategorije proizvoda, primenjujući konzistentan klasifikacioni okvir. Konkretno, procena se pomera sa HS identifikovanih proizvoda na NACE Rev. 2 četvorocifrene kategorije proizvodnje, a zatim na CPA/PRODCOM šestocifrene definicije proizvoda gde je to relevantno. Ovaj pristup obezbeđuje usklađenost analize sa instrumentima industrijske politike, sistemima statističkog izveštavanja i realnostima proizvodnje na nivou preduzeća, uz istovremeno omogućavanje detaljne analize derivatnih proizvoda kroz koje se unapređenje može materijalizovati.

Na kraju, sprovedeni su detaljni intervjui sa odabranim kompanijama koje već posluju u identifikovanim kategorijama proizvoda, kako bi se bolje razumelo kakva su ulaganja potrebna za prelazak na proizvode sa višom dodatnom vrednošću (MVA) u odgovarajućim kategorijama proizvoda.

6.1. Grupa proizvoda: Napredna građevinska stolarija

6.1.1. Trenutni tržišni trendovi

Napredna građevinska stolarija, koja obuhvata **vrata, prozore i fasadne sisteme na bazi aluminijuma i polimera**, prema analizi predstavlja najkonkurentniji i izvozno orijentisan segment prerađivačke industrije na Kosovu. Podaci o trgovini ukazuju na održiv rast izvoza tokom više godina, uz konstantno visoke vrednosti otkrivene komparativne prednosti, posebno na regionalnim CEFTA tržištima i odabranim destinacijama u EU.¹⁰ Ovi rezultati odražavaju postojanje razvijene industrijske baze, akumulirano znanje u oblasti proizvodnje i montaže, kao i snažnu integraciju sa regionalnim lancima snabdevanja u građevinarstvu..

Iz perspektive međusektorske analize, napredna građevinska stolarija se izdvaja jer kombinuje **relativno visoku dodatnu vrednost u proizvodnji sa realnim potencijalom za unapređenje**, uprkos stalnoj zavisnosti od uvoznih inputa. Analiza pokazuje da konkurentnost u ovoj kategoriji nije zasnovana na pristupu sirovinama, već na sposobnosti preduzeća da realizuju složenije faze prerade i isporuče integrisana, performansno zasnovana rešenja. Kao rezultat, ovaj segment zauzima strateški povoljnu poziciju u prerađivačkoj industriji, gde se supstitucija uvoza i rast izvoza mogu ostvarivati istovremeno.

Dinamika tražnje dodatno potvrđuje strateški značaj ove kategorije. Međunarodni tržišni trendovi ukazuju na snažan i **rastući nivo tražnje za energetske efikasnim građevinskim omotačima**, podstaknut pooštavanjem EU regulative u oblasti toplotnih performansi, vazdušne nepropusnosti i standarda renoviranja. Veliki programi renoviranja, javne investicije u energetske efikasnost i rastuća potražnja privatnog sektora za objektima viših performansi dovode do **povećane potrošnje naprednih sistema stolarije**.¹¹¹²¹³ Ovi trendovi favorizuju proizvođače koji mogu da isporuče sertifikovana, sistemski integrisana rešenja, umesto osnovnih okvira ili komponenti.

Istovremeno, domaće tržište ostaje zavisno od uvoza gotovih proizvoda iz oblasti stolarije. Ovo ukazuje da zavisnost od uvoza nije posledica tehnološke neizvodljivosti ili nedostatka industrijskih kapaciteta, već pre **nedostataka u integraciji sistema, sertifikaciji i tržišnom pozicioniranju**. Ova dualna struktura –

¹⁰ Agencija za statistiku Kosova. Podaci o trgovini (2019–2024).

¹¹ Evropska komisija – Energetske performanse zgrada

https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-efficient-buildings/energy-performance-buildings-directive_en

¹² https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/renovation-wave_en

¹³ Reformske agende svake pojedinačne zemlje Zapadnog Balkana, usvojene u okviru Instrumenta EU za reforme i rast, uključuju mere za unapređenje energetske efikasnosti i sprovođenje reformi u oblasti energetskih performansi zgrada, posebno kroz Direktivu o energetskim svojstvima zgrada, kao i korake ka implementaciji Strategije renoviranja zgrada i Plana za zgrade gotovo nulte potrošnje energije. Ove mere se definišu kao obaveze usmerene na unapređenje energetske efikasnosti postojećih objekata, uključujući ciljeve renoviranja javnih zgrada usklađene sa direktivama EU.

izvozna konkurentnost uz istovremenu zavisnost od uvoza na domaćem tržištu – dodatno potvrđuje naprednu građevinsku stolariju kao prioritetnu kategoriju za ciljano industrijsko unapređenje.

6.1.2. Prilike i prepreke

Trenutni tržišni trendovi ukazuju da ova grupa proizvoda ima **visok potencijal za proizvođače na Kosovu**, posebno za proizvode sa većom dodatom vrednošću (MVA), kao što su visokokvalitetni ili termoizolacioni prozori.

Međutim, više ključnih ograničenja utiče na sposobnost preduzeća da pređu u segmente sa većom dodatom vrednošću. Jedna od glavnih prepreka je **nedovoljno tehničko znanje i znanje na nivou sistema** u vezi sa integrisanim rešenjima stolarije. Napredni sistemi zahtevaju preciznu koordinaciju više komponenti, testiranje performansi i usklađenost sa promenljivim standardima. Mnogim firmama nedostaje inženjerska dubina i tržišna informisanost potrebna za usklađivanje proizvodnje sa ovim zahtevima.

Ograničenja u pogledu opreme i mašina dodatno usporavaju unapređenje. Iako je osnovna oprema za sečenje i montažu široko rasprostranjena, naprednije mašine potrebne za preciznu obradu, integraciju zastakljivanja i optimizaciju performansi ređe su zastupljene. Ovo ograničava sposobnost firmi da internalizuju faze proizvodnje sa većom dodatom vrednošću i povećava zavisnost od uvoznih poluproizvoda.

Posebno značajno ograničenje identifikovano analizom jeste **nedostatak međunarodno priznatog sistema ocenjivanja usaglašenosti**. Testiranje, sertifikacija i akreditacija predstavljaju obavezne uslove za ulazak na tržište, a ne samo dodatna poboljšanja kvaliteta. U nedostatku priznatih domaćih laboratorija za testiranje i sertifikacionih tela, firme su prinuđene da koriste strane usluge, što značajno povećava troškove, produžava rokove i komplikuje usklađivanje. Ovaj institucionalni jaz slabi izvozna konkurentnost, obeshrabruje investicije u napredne sisteme i ograničava sposobnost firmi da u potpunosti iskoriste postojeće proizvodne kapacitete.

Pristup finansiranju predstavlja dodatno ograničenje. Investicije potrebne za mašine, alate, sertifikaciju, razvoj veština i optimizaciju procesa su kapitalno intenzivne i dugoročne, dok je domaći finansijski sistem i dalje usmeren ka kratkoročnom i niskorizičnom kreditiranju. Visoki zahtevi za kolateralom i ograničeni namenski finansijski instrumenti smanjuju kapacitet firmi da investiraju u unapređenje orijentisano ka većoj dodatoj vrednosti. Zajedno, ove prepreke usporavaju tempo kojim napredna građevinska stolarija može da zameni uvoz gotovih sistema i proširi izvozna aktivnos

6.1.3. Detaljna procena odabranih kategorija proizvoda

Nadovezujući se na analizu trendova na nivou proizvoda (napredna građevinska stolarija) predstavljenu u odeljcima 6.1.1 i 6.1.2, naredni korak u okviru metodološkog pristupa bio je sprovođenje ciljane detaljne procene odabranih kategorija proizvoda unutar ove grupe. Cilj ovog koraka bio je da se nalazi iz analize trgovinskih podataka i konsultacija sa relevantnim akterima prevedu u konkretne proizvodne segmente u kojima se proizvodnja sa većom dodatom vrednošću može realno razvijati u postojećem industrijskom okruženju Kosova.

Izbor proizvoda za dublju analizu zasnovan je na **kombinaciji kvantitativnih trgovinskih indikatora i kvalitativnih inputa iz konsultacija sa zainteresovanim stranama**, uključujući proizvođače, poslovna udruženja i relevantne javne institucije. Ovakav pristup omogućio je identifikaciju kategorija proizvoda koje ne samo da imaju tržišni potencijal, već su i tehnički i operativno ostvarive u postojećim uslovima.

Analiza je posebno ukazala na kategorije u kojima se istovremeno pojavljuju **izvozna aktivnost i kontinuirana zavisnost od uvoza**, što signalizira postojanje prostora za povećanje domaće dodate

vrednosti kroz dublju integraciju proizvodnih faza. Ove kategorije nisu fokusirane na osnovne proizvode ili sirovine, već na nizvodne, sistemski integrisane komponente unutar lanca vrednosti građevinske stolarije.

Na osnovu ovog zajedničkog analitičkog i konsultativnog procesa, identifikovane su tri ključne kategorije proizvoda za detaljnu procenu:

Proizvodnja aluminijumskih i polimernih vrata i prozora sa integrisanim termoizolacionim karakteristikama (NACE 25.12)

Proizvodnja fasadnih i zavesnih („curtain wall“) sistema za energetske efikasne omotače zgrada (NACE 22.23)

Proizvodnja brava, šarki i funkcionalnih metalnih okova za napredne sisteme stolarije (NACE 25.72)

Ove kategorije predstavljaju segmente u kojima firme na Kosovu već imaju određene proizvodne kapacitete ili prisustvo u lancima snabdevanja, gde trgovinski podaci potvrđuju i izvoz i uvozu zavisnost, i gde su zainteresovane strane identifikovale jasan potencijal za **unapređenje kroz tehnologiju, preciznu obradu, sertifikaciju i integraciju sistema**.

Ukupan inovacioni potencijal ovih kategorija ocenjen je kao **visok**, jer omogućava postepeno unapređenje proizvoda unutar postojećih proizvodnih struktura, bez potrebe za značajnim uzvodnim investicijama. Inovacije su pre svega usmerene na unapređenje performansi, kvaliteta i usklađenosti sa međunarodnim standardima, uključujući energetske efikasnost i bezbednost proizvoda.

Dalji razvoj ovih kategorija zasniva se na integraciji naprednih komponenti, kao što su visokoperformansno zastakljivanje, sistemi zaptivanja, precizna obrada okova i dodatna funkcionalna rešenja. Ove promene omogućavaju proizvođačima da pristupe zahtevnijim tržištima i postepeno pređu sa konkurentnosti zasnovane na obimu na konkurentnost zasnovanu na vrednosti.

Pored toga, **aspekti održivosti** dodatno naglašavaju značaj ovih proizvoda. Napredni sistemi stolarije doprinose smanjenju potrošnje energije u zgradama, poboljšavaju termalne karakteristike objekata i produžavaju životni vek proizvoda. U segmentu okova i dodatne opreme, unapređenja u kvalitetu i trajnosti smanjuju potrebu za čestim zamenama i generisanjem otpada. Ove karakteristike su direktno povezane sa politikama EU u oblasti energetske efikasnosti i renoviranja, što dodatno podstiče potražnju za ovim proizvodima.

Konačno, potencijal za **supstituciju uvoza** u ovom segmentu ocenjen je kao **srednji do visok**. Iako se određeni specijalizovani inputi i dalje moraju uvoziti, značajan deo aktivnosti sa dodatnom vrednošću – uključujući montažu, završnu obradu, testiranje i sertifikaciju – može se razvijati na domaćem tržištu. Time se otvara prostor za zamenu uvoza gotovih proizvoda, uz istovremeno jačanje domaće industrijske baze i povećanje izvozne konkurentnosti.

Naredni pododeljci pružaju detaljnu analizu svake od ovih kategorija, sa fokusom na njihove specifične karakteristike, poziciju u lancu vrednosti i konkretne mogućnosti za povećanje dodate vrednosti kroz domaću integraciju.

Informativni okvir 1: Konvergencija materijala u naprednoj građevinskoj stolariji

Konvergencija materijala predstavlja ključni strukturni trend u naprednoj građevinskoj stolariji i povezanim proizvodnim kategorijama analiziranim u ovom odeljku. Savremene građevinske komponente više se ne proizvode od pojedinačnih materijala, već kombinuju metale, polimere, staklo, premaze i, sve češće, reciklirane inpute u integrisane, performansno zasnovane sisteme. Stvaranje vrednosti proizlazi iz inženjerski optimizovane interakcije ovih materijala, a ne iz svojstava pojedinačnih inputa.

Kod naprednih aluminijumskih vrata, prozora i fasadnih sistema (NACE Rev. 2: 25.12), konvergencija je najizraženija kroz integraciju aluminijumskih konstruktivnih ramova sa polimernim termo-prekidima, unutrašnjim drvenim strukturama, višeslojnim termoizolacionim staklom, naprednim sistemima zaptivanja i dugotrajnim površinskim zaštitama. Ove kombinacije omogućavaju visoke termalne performanse, vazдушnu nepropusnost, zvučnu izolaciju i dugotrajnost proizvoda, čime se ispunjavaju sve stroži standardi energetske efikasnosti i renoviranja. U ovom kontekstu, aluminijum prvenstveno ima ulogu konstruktivne osnove, dok se performanse proizvoda određuju kroz koordinisano funkcionisanje više materijalnih komponenti.

Kod građevinske plastike (NACE Rev. 2: 22.23), konvergencija se ogleda u kombinovanju plastike sa mineralnim sistemima, metalima, vlaknima i recikliranim polimerima. Visokoprecizne plastične komponente u građevinarstvu sve češće direktno interaguju sa betonom, armaturom ili instalacionim sistemima, omogućavajući veću efikasnost materijala, smanjenje ugljeničnog otiska i razvoj modularnih građevinskih rešenja. Rastuća upotreba recikliranih polimera dodatno jača principe cirkularne ekonomije, dok kompatibilnost sistema i sertifikacija postaju ključni faktori za pristup tržištu i ostvarivanje dodate vrednosti.

Kod brava, šarki i funkcionalnog okova (NACE Rev. 2: 25.72), konvergencija se ogleda u prelasku sa komponenti izrađenih od jednog metala ka kompozitnim rešenjima koja kombinuju čelik ili aluminijum sa polimerima, amortizacionim elementima i naprednim zaštitnim premazima. Ove kombinacije poboljšavaju nosivost, otpornost na koroziju, trajnost i funkcionalnost za krajnjeg korisnika, uz obezbeđivanje kompatibilnosti sa sistemima stolarije visokih performansi i energetski efikasnim građevinskim omotačima.

U svim kategorijama proizvoda, konvergencija materijala pomera fokus konkurentnosti sa dostupnosti sirovina ka **inženjerskim kapacitetima, integraciji sistema, kontroli procesa i usklađenosti sa standardima performansi**. Za Kosovo, ovaj trend je posebno značajan, jer omogućava firmama da ostvare veću dodatnu vrednost u srednjim i nizvodnim fazama proizvodnje, uprkos kontinuiranoj zavisnosti od uvoznih primarnih inputa. Jačanjem kapaciteta u oblasti precizne proizvodnje, montaže, kontrole kvaliteta i sertifikacije, domaći proizvođači mogu se efikasno pozicionirati u inovaciono vođenim, sistemski integrisanim lancima vrednosti usklađenim sa regionalnom i EU tržišnom tražnjom.

6.1.3.1. Kategorija proizvoda: Proizvodnja metalnih vrata i prozora (NACE Rev. 2: 25.12)

Proizvodi klasifikovani u okviru NACE 25.12 obuhvataju metalna vrata, prozore, fasadne elemente i integrisane sisteme građevinskog omotača koji se koriste u stambenim, komercijalnim i javnim objektima. Napredni aluminijumski prozorski sistemi koriste se kao reprezentativan primer, s obzirom na njihovu snažnu usklađenost sa regulativama energetske efikasnosti, zahtevima zelene gradnje i velikim programima renoviranja na Kosovu i izvoznim tržištima.

Inovacije u ovoj kategoriji sve više se zasnivaju na sistemskom pristupu. Savremeni proizvodi integrišu aluminijumske ramove sa polimernim termo-prekidima, višeslojnim sistemima zastakljivanja, naprednim materijalima za zaptivanje i dugotrajnim površinskim zaštitama. Ova rešenja odgovaraju rastućoj tražnji za poboljšanom toplotnom izolacijom, vazдушnom nepropusnošću, akustičnim performansama i dugim radnim vekom proizvoda. Kao rezultat, derivatni proizvodi evoluiraju iz osnovnih zaštitnih elemenata u multifunkcionalne sisteme koji aktivno doprinose energetskim performansama zgrada i komforu korisnika.

Iako se aluminijumski profili i određene komponente visokih performansi i dalje uvoze, analiza pokazuje da se najveći deo ekonomske vrednosti generiše u nizvodnim fazama proizvodnje. Precizna obrada, izrada ramova, ugradnja stakla, integracija okova i završna montaža sistema predstavljaju glavne izvore dodate vrednosti u proizvodnji (MVA). Ove faze su dobro usklađene sa postojećim kapacitetima metaloprerađivačke industrije i montaže na Kosovu, što čini postepeno unapređenje tehnički i ekonomski ostvarivim.

Informativni okvir 2: Inovativni derivatni proizvodi u okviru NACE Rev. 2: 25.12 kategorije

Ovo predstavlja širi skup proizvoda klasifikovanih u okviru *proizvodnje metalnih vrata i prozora (NACE 25.12)*. Oni sve više odražavaju inovacije kroz integraciju sistema, konvergenciju materijala i optimizaciju performansi. Primeri inovativnih tipova proizvoda uključuju:

①	Energetski efikasni aluminijumski prozorski sistemi (25.12.10)	Visokoperformanske prozorske jedinice koje uključuju termo-prekide, višeslojno zastakljivanje i sisteme za vazdušnu nepropusnost kako bi ispunile standarde niskoenergetskih i gotovo nulto-energetskih zgrada. Ovi sistemi su sve traženiji na tržištu renoviranja i nove gradnje, podstaknuti regulativama energetske efikasnosti.
②	Hibridni aluminijumski prozorski sistemi obloženi drugim materijalima (25.12.10)	Kompozitna rešenja koja kombinuju spoljne aluminijumske ramove sa unutrašnjim komponentama od drveta ili polimera. Ovi proizvodi integrišu izdržljivost i otpornost aluminijuma na vremenske uslove sa izolacionim svojstvima i estetikom drveta ili naprednih plastika, ilustrujući konvergenciju materijala i dizajn sa većom dodatom vrednošću.
③	Metalna vrata (25.12.20)	Savremena vrata sve više integrišu pametnu kontrolu pristupa (biometrija, daljinsko zaključavanje, povezivanje sa sistemima upravljanja zgradama) i unapređene performanse kao što su bolja toplotna izolacija, zvučna zaštita, otpornost na požar/dim i sigurnost – pretvarajući vrata iz pasivnih elemenata u aktivne, sistemski integrisane komponente. Prefabrikovani moduli prozora i fasada koji integrišu ramove, zastakljivanje, elemente zasenčenja i ventilaciju u jedinstven sistem.
④	Fasadni i elementi građevinskog omotača (25.12.30)	Fasadni i elementi građevinskog omotača (25.12.30) Fasadni i omotačni elementi zgrada u okviru NACE 25.12 sve više postaju multifunkcionalni: kombinuju nosive aluminijumske konstrukcije sa toplotnom izolacijom, integrisanim sistemima zasenčenja, ventilacijom i pametnim senzorima radi poboljšanja energetske performansi i unutrašnjeg komfora. Pored toga, savremeni sistemi omotača imaju i arhitektonsku i klimatski aktivnu funkciju, omogućavajući modularnu gradnju, cirkulami dizajn i integraciju fotonaponskih ili adaptivnih fasada.

Ovi derivatni proizvodi ilustruju prelazak sa proizvodnje zasnovane na pojedinačnim komponentama ka integrisanim, performansno orijentisanim građevinskim sistemima, gde se vrednost stvara kroz inženjering, sertifikaciju i kompatibilnost sistema, a ne kroz same sirovine.

Dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) i tačke domaće integracije

Dodata vrednost u proizvodnji u okviru naprednih aluminijumskih prozorskih sistema (kao reprezentativnog primera NACE 25.12) nije koncentrisana u sirovinama, već u fazama inženjeringa, proizvodnje i integracije sistema. Primarna proizvodnja aluminijuma obuhvata značajan deo globalne vrednosti, ali nije dostupna na domaćem nivou. Nasuprot tome, integracija termo-prekida, izrada ramova, ugradnja stakla i integracija okova čine veliki deo dodate vrednosti kroz intenzitet rada, preciznu obradu i usklađenost sa standardima performansi.

Dodatna vrednost se ostvaruje kroz kontrolu kvaliteta i testiranje, gde proizvodi moraju ispuniti zahteve u pogledu vazdušne nepropusnosti, toplotne izolacije (U-vrednost), otpornosti na vodu i trajnosti, posebno

za izvozna tržišta. Pakovanje, logistika i priprema za tržište dodatno doprinose stvaranju vrednosti, omogućavajući pristup građevinskim projektima i međunarodnim kupcima.

Komparativna prednost Kosova leži u ostvarivanju srednjih i nizvodnih faza dodate vrednosti u proizvodnji, gde su kapitalni zahtevi niži nego u uzvodnoj metalurgiji, veštine se mogu razvijati postepeno, a blizina regionalnih građevinskih tržišta dodatno podstiče konkurentnost. Nasuprot tome, zadržavanje na osnovnim fazama proizvodnje ili instalacionim uslugama omogućava ostvarivanje samo ograničenog dela ukupno dostupne dodate vrednosti.

Faza lanca vrednosti	Opis dodate vrednosti	MVA potencijal	Procenjeni doprinos MVA	Usklađenost sa Kosovom
Proizvodnja sirovina	Rafinacija aluminijuma i primarna proizvodnja; visoki kapitalni troškovi, energetske intenzivno, niske marže tipične za robne proizvode	NIZAK	10%	NIZAK
Ekstruzija profila / površinska obrada	Formiranje prozorskih profila, anodizacija ili plastifikacija; srednji do visok tehnološki nivo, dobra diferencijacija	SREDNJI	15%	SREDNJI
Integracija termoprekida	Ugradnja poliamidnih termobarijera; povećava energetske efikasnost; srednji kapitalni zahtevi uz značajnu dodatnu vrednost	SREDNJI	12%	SREDNJI
Mašinska obrada profila, izrada i montaža ramova	Sečenje, glodanje, spajanje uglova i sklapanje ramova; radno intenzivno, visok stepen prilagođavanja	VISOK	20%	VISOK
Proizvodnja i ugradnja staklenih jedinica	Proizvodnja i integracija termoizolacionih staklenih jedinica (IGU); snažan uticaj na performanse finalnog proizvoda	VISOK	18%	SREDNJI
Integracija okova	Ugradnja šarki, brava, kvaka i višetačastih sistema; srednja složenost, visoka diferencijacija proizvoda	SREDNJI	7%	VISOK
Kontrola kvaliteta i testiranje performansi	Testiranje vazdušne nepropusnosti, termičkih i akustičnih performansi; sertifikacija povećava poverenje i cenu proizvoda	SREDNJI	8%	SREDNJI
Pakovanje i logistika	Zaštitno pakovanje, sistemi isporuke i logistika poslednje milje; značajno, ali sa nižom dodatnom vrednošću	NIZAK	5%	VISOK
Održavanje i reciklaža na kraju životnog ciklusa	Postprodajne usluge, popravke, reciklaža aluminijuma (visoka vrednost otpada); doprinos održivosti i cirkularnoj ekonomiji	NIZAK	5%	NIZAK

Tabela 1. Analiza dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) za aluminijumske prozore. Proračuni zasnovani na analizi podataka, stručnim mišljenjima i sopstvenom istraživanju.

Tabela potvrđuje da komparativna prednost Kosova leži u srednjim i nizvodnim fazama proizvodnje, gde su ulazne barijere relativno dostupne, a mogućnosti za ostvarivanje dodate vrednosti najveće.

6.1.3.2. Kategorija proizvoda: Proizvodnja građevinske plastike (NACE Rev. 2: 22.23)

Proizvodi klasifikovani u okviru **proizvodnje građevinske plastike (NACE 22.23)** obuhvataju širok spektar plastičnih građevinskih komponenti koje se koriste u strukturnim, izolacionim i materijalno-efikasnim primenama. U okviru ove analize, **visokoprecizne plastične građevinske komponente**, kao što su šuplje

plastične sfere ili modularni elementi, odabrane su kao reprezentativni primer zbog njihove uloge u smanjenju materijalne intenzivnosti, omogućavanju gradnje sa nižim ugljeničnim otiskom i integraciji u napredne građevinske sisteme.

Informativni okvir 3: Inovativni derivatni proizvodi u okviru NACE Rev. 2: 22.23

Proizvodi klasifikovani u okviru *proizvodnje građevinske plastike (NACE Rev. 2: 22.23)* pokazuju snažan inovacioni potencijal, pri čemu plastične komponente prevazilaze osnovne primene i integrišu se u sisteme zasnovane na performansama. Najrelevantniji primeri u okviru ove kategorije uključuju:

①	Visokoprecizni plastični moduli (22.23.11)	Inženjerski projektovane šuplje plastične komponente koje se koriste u armirano-betonskim pločama radi smanjenja potrošnje materijala uz očuvanje nosivosti konstrukcije. Ovi proizvodi proizlaze iz preciznog procesa brizganja plastike, uz stroge zahteve sertifikacije, gde se vrednost ne zasniva samo na materijalu, već na dizajnu i performansama. Potražnja je vođena trendovima niskougljenične i resursno efikasne gradnje, a ovakvi proizvodi mogu ostvariti značajno veću dodatnu vrednost u proizvodnji u poređenju sa standardnim plastičnim proizvodima. 14
②	Modularne plastične šahte i komponente za komunalne sisteme (22.23.11)	Plastične komore, kanali i poklopci koji se koriste u vodovodnim, kanalizacionim i infrastrukturnim sistemima. Inovacije se zasnivaju na modularnosti, jednostavnoj ugradnji, otpornosti na koroziju i dugom veku trajanja. Ovi proizvodi imaju široku primenu u infrastrukturnim i industrijskim projektima, karakteriše ih stabilna tražnja, i omogućavaju stvaranje dodatne vrednosti kroz preciznost proizvodnje i kompatibilnost sa sistemima¹⁵.
③	Zaštitna plastična kućišta i oplate za industrijsku i energetska opremu (22.23.19)	Plastična kućišta i zaštitne oplate koriste se za elektro-ormane, upravljačke sisteme, kao i energetska i industrijska oprema. Ovi proizvodi ostvaruju vrednost kroz funkcionalni dizajn, otpornost na spoljne uticaje (vlaga, hemikalije, UV zračenje) i usklađenost sa bezbednosnim standardima. Inovacije su vođene preciznom proizvodnjom i kompatibilnošću sa sistemima, a ne primenom u građevinarstvu kao takvom, što ih čini posebno pogodnim za industrijske, energetske i infrastrukturne segmente.

¹⁴ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe.

¹⁵ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe.



Ovi derivatni proizvodi ilustruju prelazak sa generičkih plastičnih proizvoda ka precizno inženjerski razvijenim, performansno orijentisanim komponentama, gde je stvaranje vrednosti koncentrisano u formulaciji materijala, tačnosti kalupljenja, sertifikaciji i kompatibilnosti sa sistemima, a ne u samom sadržaju plastike. Konkurentnost sve više zavisi od sposobnosti integracije plastičnih komponenti u strukturne i infrastrukturne sisteme koji obezbeđuju efikasnost u upotrebi materijala, trajnost i usklađenost sa regulatornim zahtevima.

Dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) i tačke domaće integracije

Profil dodate vrednosti u proizvodnji kod naprednih plastičnih građevinskih komponenti u najvećoj meri je koncentrisan u srednjim fazama proizvodnje, a ne u nabavci sirovina. Nabavka recikliranog polipropilena (rPP) doprinosi relativno malom delu ukupne dodate vrednosti, što odražava njegovu robnu prirodu, iako domaća proizvodnja granula (pelletising) omogućava ograničeno povećanje vrednosti. Nasuprot tome, kompaundiranje, kalupljenje, zavarivanje i kontrola kvaliteta zajedno čine najveći deo dodate vrednosti u proizvodnji.

Sam proces kalupljenja predstavlja jednu od faza sa najvišom dodatom vrednošću, zbog visokih kapitalnih zahteva, potrebe za preciznošću i direktnog uticaja na performanse proizvoda. Zavarivanje i montaža dodatno povećavaju vrednost transformišući poluproizvode u sertifikovane strukturne komponente. Kontrola kvaliteta i priprema za sertifikaciju predstavljaju najveći pojedinačni segment dodate vrednosti, što odražava premijum koji tržišta pridaju sertifikovanim, visokopreciznim građevinskim komponentama.

Najveća usklađenost Kosova nalazi se u srednjem delu lanca vrednosti, gde je potencijal za stvaranje dodate vrednosti najveći, a ulazne barijere relativno dostupne. Ovaj profil dobro odgovara strukturi troškova, dostupnosti radne snage i geografskoj blizini tržišta EU, čime se Kosovo pozicionira kao atraktivan *near-shore* dobavljač za evropske proizvođače i izvođače radova.

Faza lanca vrednosti	MVA	Procenjeni doprinos MVA	Usklađenost sa Kosovom
Nabavka rPP (reciklirani polipropilen)	NIZAK	5%	SREDNJI
Kompaundiranje	SREDNJI	15%	VISOK
Kalupljenje	VISOK	20%	VEOMA VISOK
Zavarivanje / montaža	VISOK	20%	VISOK
Kontrola kvaliteta / sertifikacija	VISOK	30%	SREDNJI
Pakovanje / logistika	NIZAK	10%	SREDNJI

Tabela 2. Analiza dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) za proizvodnju građevinske plastike (NACE Rev. 2: 22.23). Napomena: Proračuni su zasnovani na analizi podataka, stručnim mišljenjima i sopstvenom istraživanju.

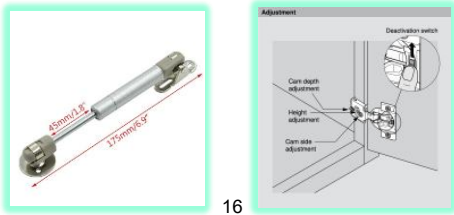
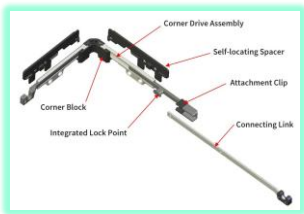
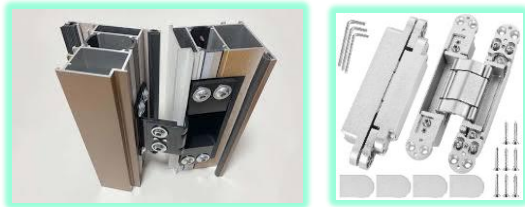
6.1.3.3. Kategorija proizvoda: Proizvodnja brava i šarki (NACE Rev. 2: 25.72)

U okviru kategorije metalnih proizvoda, *proizvodnja brava i šarki* (NACE Rev. 2: 25.72) predstavlja segment sa značajnim potencijalom za unapređenje kroz preciznu proizvodnju, integraciju sistema i diferencijaciju

kvaliteta. Šarke su odabrane kao reprezentativan proizvod jer imaju ključnu funkcionalnu ulogu u vratima, prozorima, nameštaju i modularnim građevinskim sistemima, čime se pozicioniraju u srednjim i nizvodnim fazama lanca vrednosti, gde je dodata vrednost u proizvodnji veća nego kod osnovne obrade metala.

Informativni okvir 4: Inovativni derivatni proizvodi u okviru NACE Rev. 2: 25.72

Proizvodi klasifikovani u okviru *proizvodnje brava i šarki* (NACE Rev. 2: 25.72) sve više odražavaju inovacije kroz funkcionalno unapređenje, precizni inženjering i kompatibilnost sa sistemima. Ključni primeri inovativnih proizvoda uključuju:

1	Šarke sa mekim zatvaranjem i prigušenjem (25.72.11)	Šarke koje uključuju opružne ili hidraulične mehanizme za prigušenje, omogućavajući kontrolisano zatvaranje i veći komfor za korisnika. Ovi proizvodi se široko koriste u kvalitetnom nameštaju, modularnim enterijerima i premijum vratima, te ostvaruju više cene zahvaljujući dodatnoj funkcionalnosti i trajnosti. 
2	Integrirani mehanizmi zaključavanja za aluminijumske sisteme prozora i vrata (25.72.12)	Precizno projektovane šarke integrisane u okvire vrata ili prozora, koje omogućavaju bolju estetiku, veću nosivost i višesmernu podešivost. Ova rešenja su sve više potrebna u energetski efikasnim zgradama i naprednim sistemima stolarije. 
3	Šarke za velika opterećenja (25.72.11)	Skriveni sistemi šarki projektovani za nosivost, posebno za aluminijumske prozorske i vratne sisteme. Ove šarke podržavaju teže termoizolacione staklene jedinice, omogućavaju višesmernu podešavanje i održavaju vazдушnu nepropusnost i termalne performanse u energetski efikasnim građevinskim omotačima. Vrednost se ostvaruje kroz preciznu obradu, visoke tolerancije, zaštitu od korozije i kompatibilnost sa aluminijumskim sistemima stolarije. 

¹⁶ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe.

¹⁷ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe

¹⁸ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe

Ovi derivatni proizvodi odražavaju prelazak sa standardnih metalnih okova ka performansno orijentisanim komponentama, gde je stvaranje vrednosti koncentrisano u preciznoj obradi, površinskim zaštitama i funkcionalnom unapređenju, a ne u samim sirovinama. Time se brave i šarke pozicioniraju kao ključne komponente u sistemima više dodate vrednosti u građevinarstvu i industriji nameštaja, podržavajući postepeno industrijsko unapređenje i selektivnu supstituciju uvoza.

6.1.4. Ključna izvozna tržišta

Analiza trgovine i trgovinskih sporazuma identifikuje **Nemačku i Švajcarsku kao glavne izvozne destinacije visoke vrednosti za proizvode napredne građevinske stolarije**. Ova tržišta kombinuju snažnu i stabilnu tražnju za energetski efikasnim građevinskim rešenjima sa predvidivim regulatornim okruženjem i punim bescarinskim pristupom u okviru postojećih trgovinskih sporazuma. Izvozni učinak na ovim tržištima podržan je sposobnošću Kosova da ispuni standarde gradnje usklađene sa EU, kao i njegovom konkurentnom proizvodnom bazom u pogledu troškova, što omogućava firmama da konkurišu u segmentima više specifikacije, a ne isključivo cenom.

Regionalna CEFTA tržišta, posebno Albanija, Severna Makedonija i Crna Gora, imaju komplementarnu ulogu obezbeđujući stabilnu tražnju, niže logističke troškove i brži pristup tržištu. Ova tržišta podržavaju kontinuitet proizvodnje, učenje kroz praksu i stabilnost novčanih tokova, i često služe kao početna tržišta za firme koje unapređuju kvalitet proizvoda pre izlaska na zahtevnija tržišta EU i EFTA.

Paralelno, projektno orijentisana tržišta kao što je **Kazahstan** generisala su povremene, ali značajne izvozne količine, naročito za aluminijumska vrata, prozore i termoizolacione staklene jedinice. Iako ova tržišta nude značajan potencijal rasta, izvozni učinak je izrazito volatilnog karaktera i zavisi od velikih, projektno zasnovanih ugovora, a ne od kontinuirane tražnje. Stoga ih treba posmatrati kao oportunističke dodatke, a ne kao ključna tržišta.

Za sve prioritetne destinacije, analiza potvrđuje da carine ne predstavljaju glavnu prepreku za izvoz proizvoda napredne građevinske stolarije. Umesto toga, pristup tržištu u najvećoj meri zavisi od usklađenosti sa tehničkim standardima, zahtevima sertifikacije i sposobnosti firmi da isporuče sistemski integrisana rešenja. Ovaj nalaz dodatno naglašava strateški značaj unapređenja dodate vrednosti u proizvodnji i jačanja kapaciteta za ocenjivanje usaglašenosti, kako bi se održao i proširio izvozni učinak.

Rang	Destinacija	Obrazloženje konkurentne prednosti	Trošak–korist i elastičnost
1	Nemačka	Snažna i stabilna tražnja za energetski efikasnim građevinskim proizvodima; nulte carine u okviru SSP; usklađenost sa EN 14351 i direktivama zelene gradnje; postojeći izvozni tokovi	Visoka korist / srednji trošak; tražnja relativno neelastična za usklađene proizvode
2	Švajcarska (EFTA)	Visoka kupovna moć; premijum cene; snažna tražnja za kvalitetom; nulte carine u okviru EFTA sporazuma; potvrđeni obrasci uvoza nameštaja i stolarije	Visoka korist / visoki troškovi usklađivanja; niska elastičnost
3	Albanija (CEFTA)	Geografska blizina; niski logistički troškovi; ponovljiva tražnja; minimalne necarinske barijere; kulturna i poslovna povezanost	Srednja korist / nizak trošak; srednja elastičnost
4	Severna Makedonija i	Stabilna tražnja u građevinarstvu; bescarinski pristup; niži regulatorni zahtevi u odnosu na EU	Srednja korist / nizak trošak; visoka elastičnost

	Crna Gora (CEFTA)		
5	Kazahstan (projektno tržište)	Veliki, ali povremeni ugovori; bez carinskih prepreka, ali visoka volatilnost; izvan EFTA okvira	Visok potencijal / visok rizik; visoka elastičnost i volatilnost

Tabela 3. Rangirane izvozne destinacije¹⁹

6.1.5 Investicioni obrazac

Prelazak na proizvode sa višom dodatom vrednošću (MVA) u okviru ove grupe proizvoda doveo bi do šire strukturne transformacije prerađivačkog sektora na Kosovu – od standardizovane, troškovno orijentisane proizvodnje ka visokoperformansnim, znanjem intenzivnim i tržišno orijentisanim rešenjima. Iako su proizvodi iz ove grupe već izvozno orijentisani i tehnološki razvijeni²⁰, njihovi putevi ka većoj MVA značajno se razlikuju u pogledu toga gde i kako se vrednost stvara. Istovremeno, dele zajednički zahtev: unapređenje je moguće samo kroz istovremeno usklađivanje kapitala, veština, sertifikacije i dobavljačkih mreža.

Ključna sličnost među proizvodima ove kategorije jeste centralna uloga kapitalnih investicija kao glavnog pokretača unapređenja. Preduzeća se suočavaju sa značajnim investicionim potrebama kako bi prešla u segmente sa većom dodatom vrednošću, pri čemu se pristup finansiranju pokazuje kao najznačajnije ograničenje. U industriji prozora, kapitalne investicije su prvenstveno usmerene na napredne CNC mašine i digitalnu integraciju, čime se omogućava prelazak sa poluautomatizovane proizvodnje na potpuno integrisane, dizajnom vođene proizvodne sisteme (investicije u rasponu od približno 2 do 3 miliona evra). Time se omogućava isporuka prilagođenih, projektno specifičnih rešenja – od malih serija do masovne proizvodnje – uz viši nivo preciznosti i konzistentnosti, što značajno povećava dodatu vrednost.

Nasuprot tome, sektor šupljih plastičnih proizvoda zahteva investicije drugačije prirode. U ovom slučaju, proizvodni proces je već visoko automatizovan i efikasan, ali unapređenje MVA zavisi od uvođenja potpuno nove infrastrukture za reciklažu i obradu materijala. To podrazumeva investicije veće od 10 miliona evra u specijalizovane linije za reciklažu i unapređenje sistema za obradu recikliranih materijala. Dakle, iako su oba sektora kapitalno intenzivna, industrija prozora fokusira se na unapređenje proizvodnih tehnologija, dok sektor plastike zahteva strukturnu transformaciju ulaznih materijala i proizvodnog modela.

Druga ključna sličnost odnosi se na značaj razvoja veština, iako se priroda potrebnih kompetencija razlikuje. Postojeće sposobnosti radne snage dovoljne su za trenutni nivo proizvodnje, ali ne i za aktivnosti sa višom dodatom vrednošću. U proizvodnji prozora, glavni nedostaci odnose se na automatizaciju, digitalnu proizvodnju i kontrolu kvaliteta, što odražava prelazak ka preciznoj i prilagođenoj proizvodnji. U sektoru plastičnih modula, izazov je više tehničke i naučne prirode, sa fokusom na obradu materijala, upravljanje kvalitetom reciklata i laboratorijske kapacitete za testiranje. Zajednički imenilac je da MVA sve više zavisi od specijalizovanih, znanjem intenzivnih veština, pri čemu sektor prozora zahteva jače inženjerske i integracione kapacitete, dok sektor plastike zahteva dublju ekspertizu u oblasti materijala.

Sertifikacija predstavlja još jedan zajednički stub unapređenja, delujući istovremeno kao uslov za pristup tržištu i signal kvaliteta. U sektoru prozora, sertifikacija je visoko formalizovana i obavezna, posebno kroz CE označavanje i usklađenost sa EU standardima u oblasti termičkih performansi, vazdušne nepropusnosti i strukturalne stabilnosti. U sektoru plastičnih proizvoda, sertifikacija trenutno predstavlja manju prepreku, jer su osnovni ISO standardi upravljanja već uspostavljeni. Međutim, sa prelaskom na reciklirane

¹⁹ Agencija za statistiku Kosova. Podaci o trgovini

²⁰ Trenutno na Kosovu ne postoje proizvođači šarki, ali kompanije koje već posluju u sektoru prozora i fasada, a pokazuju interes za ulazak u segment šarki sa višom dodatom vrednošću (MVA), ukazuju na sličan investicioni obrazac kao u sektoru prozora i fasada.

materijale, značaj sertifikacije raste, naročito u kontekstu ekoloških performansi i usklađenosti sa standardima održivosti. Razlika, dakle, nije u značaju, već u funkciji: u sektoru prozora, sertifikacija je preduslov za ulazak na tržište, dok u sektoru plastike postaje strateški alat za diferencijaciju.

Ključna razlika između kategorija proizvoda odnosi se na ulogu ulaznih materijala. U industriji prozora i okova, unapređenje se zasniva na integraciji kvalitetnijih komponenti, kao što su napredni aluminijumski profili, visokoperformansno staklo i unapređeni sistemi okova. Ovi inputi unapređuju performanse proizvoda i omogućavaju usklađenost sa tehničkim standardima, ali se u velikoj meri nabavljaju od međunarodnih dobavljača. Nasuprot tome, u sektoru plastičnih proizvoda, prelazak ka višoj MVA gotovo u potpunosti zavisi od promene vrste ulaznog materijala – sa primarne plastike na reciklate. Time se ostvaruje kvalitativna transformacija proizvodnog modela, gde se vrednost stvara ne samo kroz preradu, već i kroz oporavak materijala i cirkularnu upotrebu.

Ova razlika je usko povezana sa ulogom dobavljačkih mreža, koje u oba sektora predstavljaju ključne pokretače, ali se razvijaju na različite načine. U industriji prozora, dobavljačke mreže su već dobro razvijene na međunarodnom nivou i omogućavaju pristup visokokvalitetnim, sertifikovanim materijalima. Put unapređenja podrazumeva jačanje ovih odnosa i, dugoročno, potencijalno proširenje lokalnih dobavljačkih kapaciteta. U sektoru plastike, međutim, dobavljačke mreže za reciklate uglavnom ne postoje. Kao rezultat, preduzeća moraju aktivno učestvovati u uspostavljanju novih lanaca snabdevanja, uključujući partnerstva sa sistemima za prikupljanje otpada i operaterima za reciklažu.

U celini, nalazi iz intervjua ukazuju da prelazak ka proizvodima sa višom dodatom vrednošću zahteva sistemski pristup unapređenju, u kome se više dimenzija investicija mora razvijati paralelno. Zajednički elementi uključuju potrebu za kapitalom, razvojem veština, sertifikacijom i jačanjem integracije dobavljača.

6.2. Grupa proizvoda: Agro-prerađeni proizvodi

6.2.1. Trenutni tržišni trendovi

Agro-prerađeni proizvodi zasnovani na domaćim poljoprivrednim inputima predstavljaju kategoriju sa **stabilnim, ali nedovoljno iskorišćenim potencijalom za supstituciju uvoza i unapređenje izvoza**. Kosovo i dalje uvozi značajne količine prerađenih prehrambenih proizvoda i biljnih funkcionalnih proizvoda, dok je izvoz koncentrisan na ograničen broj proizvoda koji su često pozicionirani na relativno niskim nivoima prerade i diferencijacije.²¹ Istovremeno, međunarodna tražnja se sve više usmerava ka prirodnim, proizvodima zasnovanim na poreklu i zdravstveno orijentisanim proizvodima, uključujući minimalno prerađeno voće i povrće, funkcionalne biljne proizvode i premijum, brendirana pića.

Blizina CEFTA tržišta i preferencijalni pristup tržištima EU obezbeđuju povoljno spoljašnje okruženje. Trajni jaz između snažne uvozne tražnje, ograničene izvozne penetracije i dostupnosti domaćih sirovina ukazuje da su ograničenja pre svega na strani ponude i institucionalnog okvira, a ne u pristupu tržištu. To pozicionira agro-preradu kao prioritarnu kategoriju u kojoj se domaće zadržavanje vrednosti može povećati kroz dublju preradu, standardizaciju i jače tržišno pozicioniranje.

6.2.2. Prilike i prepreke

Analiza potvrđuje da najveće mogućnosti za stvaranje vrednosti u agro-preradi na Kosovu leže u **srednjim i nizvodnim fazama proizvodnje**, gde dubina prerade, konzistentnost kvaliteta, pakovanje, brendiranje i usklađenost sa standardima određuju konkurentnost. Aktivnosti prerade, kao što su kuvanje, mešanje,

²¹ Trenutno na Kosovu ne postoje proizvođači šarki, ali kompanije koje već posluju u sektoru prozora i fasada, a pokazuju interes za ulazak u segment šarki sa višom dodatom vrednošću (MVA), ukazuju na sličan investicioni obrazac kao u sektoru prozora i fasada.

konzerviranje, ekstrakcija i formulacija, kao i odgovarajuće pakovanje, omogućavaju proizvodima da pređu iz kategorije osnovnih poljoprivrednih proizvoda u robu više dodate vrednosti sa dužim rokom trajanja, koja može zameniti uvoz i pristupiti izvoznim nišama bez potrebe za kompleksnim ili kapitalno intenzivnim tehnologijama.

Međutim, **stabilno snabdevanje sirovinama** predstavlja ključnu prepreku u većini podsektora agro-prerade. Domaća poljoprivredna proizvodnja često je fragmentisana i sezonski nestabilna, uz slabu povezanost sa industrijskom preradom.²²²³ Standardizovani sistemi klasiranja, sledljivosti i predvidivih isporuka često nedostaju, dok su dugoročni ugovorni odnosi između proizvođača i prerađivača nedovoljno razvijeni.²⁴ Kao rezultat, prerađivači se često oslanjaju na uvozne inpute kako bi obezbedili stabilan kvalitet i kontinuitet proizvodnje tokom cele godine, čak i kada domaći izvori u principu postoje. Slična ograničenja prisutna su i u sektoru lekovitog i aromatičnog bilja (LAB) i šumskih proizvoda koji ne potiču iz drvne mase (NŠP). Proizvodnja se u velikoj meri oslanja na **sakupljanje iz prirode**, a ne na organizovanu kultivaciju, što dovodi do nestabilnosti u količinama i otežava planiranje, sertifikaciju, sledljivost i usklađenost sa izvoznim standardima. Slaba postžetvena obrada i nedovoljna standardizacija dodatno ograničavaju mogućnosti skaliranja i obeshrabruju dugoročna ulaganja u aktivnosti sa većom dodatnom vrednošću, kao što su ekstrakcija, mešanje i formulacija.

Na osnovu konsultacija sa zainteresovanim stranama, **nedostatak znanja i kapaciteta** predstavlja dodatno ograničenje za unapređenje. Mnoge firme nemaju dovoljno tehničkog znanja niti kapacitete za upravljanje kvalitetom kako bi dosledno ispunile zahteve u oblasti bezbednosti hrane i označavanja proizvoda.

Sertifikacija i usklađenost nameću fiksne troškove koje je manjim proizvođačima teško da apsorbuju, dok neformalnost i slaba organizacija sektora dodatno smanjuju podsticaje za formalna ulaganja i koordinisano unapređenje lanca vrednosti. Ograničen pristup finansiranju dodatno produbljuje ove izazove, budući da prerađivači često zahtevaju dugoročiji kapital za ulaganja u hladnjače, proizvodne linije, laboratorijska testiranja, opremu za pakovanje i sertifikaciju.

6.2.3. Detaljna procena odabranih kategorija proizvoda

Nadovezujući se na analizu na nivou kategorija proizvoda predstavljenu u odeljcima 6.2.1 i 6.2.2, analiza prelazi sa strateškog pregleda agro-prerade na fokusirano ispitivanje odabranih grupa proizvoda u kojima se može realno ostvariti veća dodata vrednost u proizvodnji (MVA) unutar postojećeg agro-prehrambenog sistema Kosova. Ovaj korak prevodi nalaze iz analize trgovinskih podataka i konsultacija sa zainteresovanim stranama u konkretne aktivnosti prerade koje nude mogućnosti za unapređenje iznad nivoa primarne poljoprivredne proizvodnje.

Izbor proizvoda za dublju analizu zasnovan je na kombinovanoj proceni kvantitativnih trgovinskih indikatora i kvalitativnih uvida iz konsultacija sa udruženjima proizvođača i javnim institucijama. Ova zajednička procena potvrdila je da najveće mogućnosti Kosova u agro-preradi ne leže samo u povećanju obima poljoprivredne proizvodnje, već u jačanju proizvodne prerade, diferencijacije kvaliteta i tržišnog pozicioniranja.²⁵

²² Agencija za statistiku Kosova (ASK). Podaci iz Ankete o poljoprivrednim domaćinstvima <https://askdata.rks.gov.net/pxweb/en/ASKdata/>

²³ Poljoprivreda Kosova u brojkama 2023 https://www.mbpzhr-ks.net/repository/docs/Kosovo_Agriculture_in_numbers_2023.pdf

²⁴ Source: stakeholder consultations

²⁵ Proračuni autora na osnovu podataka Carine Kosova, Agencije za statistiku Kosova (ASK) i UN Comtrade baze, kao i konsultacija sa zainteresovanim stranama.

Na osnovu ovog analitičkog i konsultativnog procesa, tri kategorije proizvoda u okviru agro-prerade odabrane su za detaljnu analizu:

Prerađeni proizvodi od voća i povrća, uključujući džemove, namaze, ukiseljeno povrće i gotove proizvode za upotrebu (NACE 10.39)

Lekovito i aromatično bilje, kao i proizvodi zasnovani na nedrvinim šumskim proizvodima, uključujući sušeno bilje, ekstrakte i eterična ulja (NACE Rev. 2: 10.83, 10.89)

Proizvodnja vina, sa fokusom na flaširana, brendirana i kvalitetom diferencirana vina, umesto proizvodnje u rasutom stanju (NACE 11.02)

Ove kategorije proizvoda identifikovane su kao one u kojima Kosovo već pokazuje **merljivu izvoznju aktivnost uz istovremenu zavisnost od uvoza u segmentima više dodate vrednosti**, i gde su zainteresovane strane istakle **jasan potencijal za unapređenje kroz dublju preradu, sertifikaciju, brendiranje i diverzifikaciju tržišta**.²⁶

U ovim segmentima, **dodate vrednosti u proizvodnji** koncentrisane su u formulaciji, preradi, kontroli kvaliteta, usklađenom pakovanju, sertifikaciji i brendiranju, a ne u primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji. Ove faze omogućavaju diferencijaciju proizvoda, produženje roka trajanja i pristup tržištima više dodate vrednosti, uključujući maloprodaju, HoReCa sektor i izvozne niše, dok istovremeno doprinose povećanju ruralnih prihoda kroz jače i stabilnije povratne veze sa poljoprivrednom proizvodnjom i sistemima sakupljanja.

Inovacioni potencijal u agro-preradi ocenjen je kao **srednji**, i prvenstveno je vođen unapređenjem procesa i tržišno orijentisanim razvojem, a ne radikalnim tehnološkim promenama. Inovacije se manifestuju kroz unapređene proizvodne procese (digitalizacija), recepte, kontrolisanu fermentaciju, napredne tehnike konzerviranja, selekciju sorti i mešanje (kod vina), unapređene metode sušenja i ekstrakcije (kod LAB), kao i inovacije u pakovanju i označavanju usklađene sa zahtevima ciljnih tržišta.²⁷ Iako kapitalna intenzivnost ostaje umerena, ove inovacije omogućavaju firmama da pređu sa proizvoda tipa robe ka diferenciranim proizvodima sa višom maržom.

Iz **perspektive održivosti**, ove grupe proizvoda pokazuju **srednji do visok potencijal održivosti**. Agro-prerada doprinosi efikasnijem korišćenju domaćih poljoprivrednih inputa, smanjuje gubitke nakon berbe i podstiče dugoročnija ulaganja u kvalitet i prakse uzgoja.²⁸ Kod MAPs i vina posebno, unapređenje je tesno povezano sa poboljšanom sledljivošću, kontrolisanim izvorima snabdevanja i sertifikacionim šemama, koje dodatno jačaju zaštitu životne sredine i kredibilitet na tržištu.

Potencijal za **supstituciju uvoza** ocenjen je kao **srednji**. Iako Kosovo već proizvodi ove proizvode na domaćem nivou, uvoz i dalje dominira u segmentima više dodate vrednosti, posebno kod brendiranih i premijum proizvoda namenjenih HoReCa i maloprodajnim tržištima. Jačanje domaće prerade, konzistentnosti i brendiranja omogućilo bi lokalnim proizvođačima da zamene uvozne proizvode u ovim segmentima, uz istovremeno širenje izvoza na tržišta EU i EFTA.

Naredni pododeljci detaljnije analiziraju svaku od odabranih kategorija agro-prerade, sa fokusom na konkretne inovativne derivatne proizvode, njihovu poziciju u lancu vrednosti, karakteristike inovacija i održivosti, kao i konkretne mogućnosti koje nude za povećanje dodate vrednosti u proizvodnji i produbljivanje domaće integracije.

²⁶ Studije lanca vrednosti MIPT-a; konsultacije sa zainteresovanim stranama..

²⁷ Međunarodni trgovinski centar (ITC). Izveštaj o konkurentnosti MSP (SME Competitiveness Outlook, 2025). <https://www.intra-cen.org/file/itcsmeco2025pdf>

²⁸ Strategija „Od njive do trpeze“ Evropske unije. https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en

Informativni okvir 5: Konvergencija materijala u agro-prerađenim proizvodima

Konvergencija materijala u agro-prerađenim proizvodima odražava integraciju poljoprivrednih sirovina, inputa iz oblasti prehrambene tehnologije, materijala za pakovanje i sistema kontrole kvaliteta u jedinstvene proizvode spremne za tržište. Stvaranje vrednosti ne proizlazi iz same poljoprivredne sirovine, već iz koordinisane interakcije sastojaka, metoda prerade, tehnika konzerviranja i rešenja za pakovanje.

Kod prerađenih proizvoda od voća i povrća (NACE Rev. 2: 10.39), konvergencija se ostvaruje kroz kombinovanje svežih sirovina sa stabilizatorima, kontrolisanim termičkim tretmanom, procesima fermentacije i tehnologijama pakovanja koje produžavaju rok trajanja uz očuvanje ukusa i nutritivne vrednosti. Proizvodi kao što su ajvar, džemovi i ukiseljeno povrće ostvaruju vrednost kroz formulaciju recepture, preciznost prerade i brendiranje, a ne kroz cenu sirovina.

Kod proizvoda od lekovitog i aromatičnog bilja (NACE Rev. 2: 10.83) i eteričnih ulja (C20.53), konvergencija se zasniva na integraciji biljnih materijala sa tehnologijama ekstrakcije, rastvaračima, nosačima i sistemima formulacije. Standardizacija, kontrola čistoće i sledljivost ključni su za obezbeđivanje kompatibilnosti sa farmaceutskim, kozmetičkim i funkcionalnim prehrambenim primenama.

U proizvodnji vina (NACE Rev. 2: 11.02), konvergencija kombinuje poljoprivredne inpute (grožđe) sa sredstvima za fermentaciju, materijalima za odležavanje (burad), sistemima za flaširanje i elementima brendiranja. Performanse proizvoda i tržišna vrednost proizlaze iz interakcije vinogradarskih praksi, tehnoloških procesa u podrumu, pakovanja i narativa brenda, a ne samo iz proizvodnje grožđa.

U svim kategorijama agro-prerade, konvergencija materijala pomera konkurentnost sa same dostupnosti sirovina ka kapacitetima prerade, kontroli kvaliteta, pakovanju i tržišnom pozicioniranju. Ovaj trend je posebno povoljan za Kosovo, jer omogućava povećanje dodate vrednosti u proizvodnji kroz srednje i nizvodne faze, oslanjajući se na postojeću poljoprivrednu bazu bez potrebe za razvojem uzvodne industrije.

6.2.3.1. Kategorija proizvoda: Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća (NACE Rev. 2: 10.39)

Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća (NACE Rev. 2: 10.39) predstavlja ključnu kategoriju agro-prerade koja povezuje domaću poljoprivrednu proizvodnju sa proizvodnjom više dodate vrednosti. Ova kategorija obuhvata proizvode sa dužim rokom trajanja, kod kojih se vrednost stvara kroz dubinu prerade, formulaciju, pakovanje, kontrolu kvaliteta i tržišno pozicioniranje, a ne isključivo kroz proizvodnju sirovina. Za Kosovo, ova kategorija je posebno značajna, jer se značajan deo voća i povrća i dalje plasira kao svež ili minimalno prerađen, dok se uporedivi prerađeni proizvodi u velikoj meri uvoze uprkos postojećem domaćem proizvodnom potencijalu.

Metodološka napomena. Za razliku od kategorija u kojima je jedan reprezentativan proizvod dovoljan za ilustraciju dinamike unapređenja, NACE 10.39 obuhvata heterogene proizvode sa različitim zahtevima u pogledu sirovina, tehnologija prerade i puteva stvaranja dodate vrednosti. Zbog toga analiza koristi dva ilustrativna proizvoda – ajvar i džemove – kako bi odrazila unutrašnju raznolikost kategorije, uz očuvanje dosledne analitičke strukture.

Ajvar je odabran zbog snažne povezanosti sa domaćom poljoprivrednom bazom, prepoznatljivog regionalnog identiteta proizvoda i jasnog potencijala za unapređenje kroz preradu i brendiranje. Džemovi su odabrani zbog raznovrsne dostupnosti domaćeg voća, relativno niske složenosti prerade i jasnog prostora za supstituciju uvoza i unapređenje izvoza kroz kvalitet i diferencijaciju.

Informativni okvir 6: Inovativni derivatni proizvodi u okviru ostale prerade i konzervisanja voća i povrća (NACE Rev. 2: 10.39)

1	Voćni i povrtni pirei i namazi (10.39.11)	Glatki ili teksturisani pirei od jabuka, krušaka, bundeve, šargarepe ili mešavina voća i povrća. Inovacije su vođene „clean-label“ formulacijama, zdravstvenim pozicioniranjem i fleksibilnim formatima za maloprodaju i HoReCa sektor. Pirei za dečju ishranu predstavljaju podkategoriju visoke dodate vrednosti: gotovo sva hrana za bebe (na bazi voća i povrća) koja se prodaje na Kosovu je iz uvoza, dok se lokalna proizvodnja tek nedavno pojavila kroz jednu manju kompaniju (BebaBuk), koja posluje od decembra 2024. godine, pretežno putem online prodaje i svežih proizvoda. Jedan od značajnih uvoznika prisutnih na tržištu Kosova je HiPP organska hrana za bebe (koja se ne proizvodi lokalno). Sa aspekta ulaska na tržište, stabilna lokalna tražnja od strane roditelja na Kosovu, kao i uspešni regionalni primeri (npr. Baby Food Factory u Srbiji, koja proizvodi brend Nutrino za više tržišta), ukazuju na postojanje regionalnog presedana za uspostavljanje lanaca snabdevanja i ispunjavanje standarda za proizvodnju hrane za bebe. U ovom kontekstu, i ajvar predstavlja ključan proizvod sa potencijalom za dalju automatizaciju i unapređenje.  29
2	Sušeno i polusušeno voće i povrće (10.39.21) (10.39.22)	Sušene kriške voća na niskim temperaturama, mekano sušeno voće i čips od povrća proizvedeni od jabuka, šljiva, krušaka, bobičastog voća, cvekle ili šargarepe. Ovi proizvodi omogućavaju valorizaciju plodova niže klase, smanjuju gubitke nakon berbe i ciljaju tržišta grickalica i sastojaka više dodate vrednosti.  30
3	Ukiseljeno i fermentisano povrće (10.39.31) (10.39.32)	Prirodno fermentisano ili blago ukiseljeno povrće, kao što su paprike, kupus, šargarepa i mešavine povrća. Unapređenje proizvoda ostvaruje se kroz kontrolisanu fermentaciju, smanjenje sadržaja soli ili sirćeta i pozicioniranje proizvoda kao probiotičkih ili funkcionalnih.

²⁹ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe

³⁰ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe



31

U celini, inovacije u okviru NACE 10.39 treba posmatrati kao **inkrementalne, ali komercijalno značajne**, sa fokusom na kvalitet, zdravstvene karakteristike, održivost i tržišno pozicioniranje, a ne na kompleksne ili kapitalno intenzivne tehnologije. Ovi inovacioni pravci su dobro usklađeni sa postojećim kapacitetima Kosova i predstavljaju realne puteve ka povećanju dodate vrednosti u proizvodnji i jačanju izvozne konkurentnosti.

Ovi derivatni proizvodi ilustruju prelazak sa sezone prodaje svežih proizvoda sa niskim maržama ka proizvodima sa dužim rokom trajanja, vođenim specifikacijama, gde se vrednost stvara kroz formulaciju, kontrolu procesa, usklađenost pakovanja i tržišno/brend pozicioniranje, a ne isključivo kroz poljoprivredne sirovine.

Dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) i tačke domaće integracije

A) Analiza dodate vrednosti u proizvodnji pokazuje da prerada i termička obrada (kuvanje) čine najveći deo ukupnog stvaranja vrednosti, obuhvatajući približno polovinu vrednosti finalnog proizvoda. Ovo odražava značaj aktivnosti kao što su pečenje, ljuštenje, mlevenje, kuvanje i formulacija u transformaciji sirove paprike u diferenciran proizvod sa dužim rokom trajanja. Kosovo pokazuje veoma visok nivo usklađenosti u ovoj fazi, zahvaljujući dostupnoj radnoj snazi, postojećem znanju i blizini sirovinske baze.

Uzgoj i berba zajedno takođe doprinose značajnom delu ukupne vrednosti, s obzirom na rast relativnih cena ovih aktivnosti u poslednjim godinama. Pakovanje i kontrola kvaliteta imaju manji, ali neophodan udeo u stvaranju vrednosti, dok distribucija i brendiranje generišu značajan deo finalne vrednosti, ali su trenutno slabije razvijeni na domaćem nivou, posebno u kontekstu izvoznih tržišta.

Ukupno posmatrano, struktura MVA potvrđuje da **proizvodnja ajvara** predstavlja izuzetno povoljan put za unapređenje, jer se faze sa najvećom dodatnom vrednošću mogu realizovati na domaćem nivou. Proširenje industrijskih kapaciteta prerade omogućava Kosovu da zadrži znatno veći deo vrednosti u lancu, uz jačanje veza između poljoprivrede i prerađivačke industrije.

Faza lanca vrednosti	MVA	Procenjeni doprinos MVA	Usklađenost sa Kosovom
Uzgoj	SREDNJI	30%	VISOK
Berba	NIZAK	5%	VISOK
Prerada i kuvanje	VISOK	40%	VEOMA VISOK
Pakovanje	NIZAK	5%	SREDNJI
Kontrola kvaliteta	SREDNJI	10%	SREDNJI
Distribucija / brendiranje	SREDNJI	10%	NIZAK

Tabela 4. Analiza dodate vrednosti (MVA) za ajvar: Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća (NACE Rev. 2: 10.39).

Napomena: Proračuni zasnovani na analizi podataka, stručnim mišljenjima i sopstvenom istraživanju.

³¹ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe

B) Lanac vrednosti za proizvodnju džemova obuhvata uzgoj i nabavku sirovina, predobradu i pripremu, formulaciju i kuvanje, punjenje i pasterizaciju, kao i pakovanje i logistiku. Analiza dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) pokazuje da je stvaranje vrednosti koncentrisano u fazama formulacije, kuvanja i punjenja, dok primarna proizvodnja učestvuje sa manjim udelom u ukupnoj vrednosti.

Faza lanca vrednosti	MVA	Procenjeni doprinos MVA	Usklađenost sa Kosovom
Uzgoj / berba	SREDNJI	30%	VEOMA VISOK
Predobrada i priprema	VISOK	15%	VISOK
Formulacija i kuvanje	VISOK	30%	SREDNJI
Punjenje, zatvaranje i pasterizacija	SREDNJI	15%	SREDNJI
Pakovanje / logistika	SREDNJI	10%	SREDNJI

Tabela 5. Analiza dodate vrednosti (MVA) za džem: Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća (NACE Rev. 2: 10.39).

Napomena: Proračuni zasnovani na analizi podataka, stručnim mišljenjima i sopstvenom istraživanju.

Kosovo pokazuje dobru usklađenost u oblasti nabavke sirovina, što odražava dostupnost domaćeg voća, kao i snažnu poziciju u fazama predobrade, uključujući sortiranje, pranje, drobljenje i pripremu sirovina. Faze prerade i formulacije nude značajan potencijal za stvaranje dodate vrednosti, ali zahtevaju dodatna ulaganja u opremu, kontrolu kvaliteta i standardizaciju kako bi se u potpunosti realizovao izvozni potencijal.

6.2.3.2. Kategorija proizvoda: Lekovito i aromatično bilje i nedrvni šumski proizvodi (NACE Rev. 2: 10.83, 10.89)

Lekovito i aromatično bilje (LAB) i nedrvni šumski proizvodi (NŠP) predstavljaju kategoriju sa **snažnim potencijalom za unapređenje kroz standardizaciju, ekstrakciju, formulaciju i razvoj brendiranih nizvodnih proizvoda**. Trenutna pozicija Kosova je uglavnom u uzvodnim i osnovnim srednjim fazama proizvodnje, pri čemu prerada dominira kroz sušenje i, u manjoj meri, zamrzavanje. Iako ove aktivnosti produžavaju rok trajanja i omogućavaju izvoz, one generišu ograničenu dodatnu vrednost i ostavljaju značajan deo nizvodnih aktivnosti – kao što su formulacija, standardizovani ekstrakti i brendirani potrošački proizvodi – da se realizuju u inostranstvu. Kao rezultat, izvozna struktura i dalje je dominantno zasnovana na sirovim ili minimalno prerađenim proizvodima, što dovodi do gubitka domaće dodate vrednosti.³²

Značaj unapređenja LAB sektora Kosova ka formuliranim biljnim proizvodima dodatno je naglašen **obimom i rastom uvoza**. Na osnovu trgovinskih podataka, uvoz finalnih proizvoda (biljne mešavine, nutraceutske proizvodi i dodaci ishrani) porastao je sa **67,3 miliona evra u 2023. godini na 75,4 miliona evra u 2024. godini**, što odražava snažnu i rastuću domaću tražnju za prerađenim, brendiranim i funkcionalnim proizvodima biljnog porekla.³³ Ovi uvozi u velikoj meri obuhvataju upravo one tipove proizvoda koji bi mogli biti razvijeni na osnovu postojeće LAB baze na Kosovu – standardizovane biljne mešavine, dodaci ishrani, funkcionalni preparati i proizvodi slični nutraceuticima – ali se trenutno obezbeđuju iz uvoza. Ovo ukazuje na jasan **potencijal za supstituciju uvoza**, kao i na značajan **trošak oportuniteta povezan sa izvozom LAB proizvoda u sirovom ili minimalno prerađenom obliku** (npr. sušeni ili zamrznuti proizvodi), dok se faze više dodate vrednosti, poput formulacije, mešanja i brendiranja, odvijaju u inostranstvu. Prelazak na proizvode više dodate vrednosti omogućio bi Kosovu da zadrži znatno veći deo vrednosti u lancu proizvodnje, smanji izloženost volatilnosti cena sirovina i uskladi LAB

³² Sektorski podaci o obimu proizvodnje, strukturi izvoza, kapacitetima prerade i ograničenjima u lancu vrednosti za lekovito i aromatično bilje (LAB) i nedrvne šumske proizvode (NŠP) na Kosovu zasnovani su na sledećim izvorima: ORGANIKA – Udruženje za lekovito i aromatično bilje Kosova.

³³ Agencija za statistiku Kosova (ASK). Podaci o trgovini.

proizvodnju sa brzorastućim tržišnim segmentima fokusiranim na zdravlje, funkcionalnu ishranu i prirodne proizvode.

Inovacioni potencijal ocenjen je kao **srednji**, i prvenstveno je vođen unapređenjem procesa, a ne radikalnim tehnološkim promenama. Diferencijacija se ostvaruje kroz unapređeno rukovanje nakon berbe, profilisanje aktivnih komponenti, mešanje, formulaciju i usklađenost sa međunarodnim standardima. **Potencijal održivosti** ocenjen je kao **visok**, zahvaljujući proizvodnji sa niskim ulazima i kompatibilnosti sa organskim i regenerativnim praksama, pod uslovom da je sakupljanje iz prirode regulisano i sledljivo. Potencijal za supstituciju uvoza ocenjen je kao **srednji**, s obzirom na to da je osnovni biljni materijal dostupan lokalno, ali se veliki deo proizvoda više dodate vrednosti i dalje uvozi.

Informativni okvir 7: Inovativni derivatni proizvodi u okviru lekovitog i aromatičnog bilja (LAB) i nedrvenih šumskih proizvoda (NŠPs)

Proizvodi zasnovani na lekovitom i aromatičnom bilju (LAB) i nedrvenim šumskim proizvodima (NŠPs) pokazuju snažan inovacioni potencijal kada se stvaranje vrednosti pomera sa sirovih ili sušenih biljnih materijala ka **standardizovanim, formuliranim i brendiranim proizvodima**. Inovacije u ovoj kategoriji pre svega su vođene procesima i primenom, a ne intenzivnim tehnološkim razvojem, oslanjajući se na unapređene metode ekstrakcije, formulacije, kontrole kvaliteta i sledljivosti.

1	Standardizovani biljni ekstrakti i eterična ulja (20.25.10)	Koncentrovani ekstrakti i eterična ulja proizvedeni kroz kontrolisane procese sušenja, destilacije ili ekstrakcije. Ovi proizvodi se koriste kao inputi u kozmetici, nutraceutskim proizvodima, funkcionalnoj hrani i wellness proizvodima. Vrednost se generiše kroz standardizaciju, konzistentnost i usklađenost sa zahtevima kvaliteta i bezbednosti, a ne kroz obim sirovine.  34
2	Funkcionalne biljne mešavine i dodaci ishrani (10.89.19)	Formulisane mešavine LAB, uključujući čajeve, prahove, kapsule i tečne dodatke, namenjene specifičnim funkcionalnim potrebama kao što su imunitet, varenje ili relaksacija. Inovacije se ogledaju u formulaciji, kontroli doziranja i tržišnom pozicioniranju, što omogućava prelazak sa prodaje sirovog bilja na tržišta potrošačkih proizvoda sa višim maržama.  35
3	Prerađene divlje gljive i šumski proizvodi (10.39.26)	Proizvodi više dodate vrednosti zasnovani na divljim gljivama i drugim šumskim resursima, uključujući sušene, zamrznute ili mlevene gljive, kao i ekstrakte. Ovi proizvodi se oslanjaju na šumske ekosisteme Kosova i tradicionalno znanje sakupljanja, dok inovacije proizlaze iz unapređenog

³⁴ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe.

³⁵ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe.

		rukovanja nakon berbe, metoda očuvanja i pakovanja za izvozna i premijum tržišta.	
--	--	---	--

36

Dodata vrednost u proizvodnji (MVA) i tačke domaće integracije

Dodata vrednost u proizvodnji kod lekovitog i aromatičnog bilja (LABs) i nedrvenih šumskih proizvoda (NŠPs) koncentrisana je u fazama standardizacije, formulacije i proizvodnje finalnih proizvoda, a ne u samim sirovim biljnim materijalima. Sirovo bilje kao roba čini mali deo ukupne vrednosti, dok konzistentnost, čistoća i usklađenost sa standardima određuju cenu i tržišnu poziciju.

Preduzeća koja su ograničena na sušenje i izvoz u rasutom stanju ostvaruju samo mali deo potencijalne dodate vrednosti. Nasuprot tome, proizvođači koji integrišu aktivnosti kao što su mešanje, ekstrakcija i formulacija mogu pristupiti segmentima sa višim maržama, uključujući nutraceutske proizvode, funkcionalnu hranu i prirodnu kozmetiku.

Komparativna prednost Kosova leži u radno-intenzivnim fazama prerade, nižim troškovima proizvodnje i blizini tržišta EU, a ne u ekonomiji obima. Integracija sa domaćim agregatorima i izvozno orijentisanim prerađivačima dodatno jača koordinaciju lanca snabdevanja i kontrolu kvaliteta.

Faza lanca vrednosti	MVA	Procenjeni doprinos MVA	Usklađenost sa Kosovom
Uzgoj	NIZAK	5%	VEOMA VISOK
Sakupljanje / berba	NIZAK	5%	VISOK
Post-žetvena obrada	SREDNJI	15%	VISOK
Standardizacija	VISOK	30%	SREDNJI
Proizvodnja finalnih proizvoda	VISOK	35%	SREDNJI
Pakovanje / logistika	SREDNJI	10%	SREDNJI

Tabela 6. Analiza dodate vrednosti (MVA) za lekovito i aromatično bilje i nedrvne šumske proizvode (NACE Rev. 2: 10.83). Napomena: Proračuni zasnovani na analizi podataka, stručnim mišljenjima i sopstvenom istraživanju.

6.2.3.3. Kategorija proizvoda: Proizvodnja vina (NACE Rev. 2: 11.02)

U okviru prerađene prehrambene industrije, proizvodnja vina (NACE Rev. 2: 11.02) predstavlja kategoriju sa **značajnim potencijalom za unapređenje kroz diferencijaciju kvaliteta, brendiranje, geografsko poreklo i integraciju sa turizmom i ugostiteljstvom**. Vino se nalazi u srednjim i nizvodnim segmentima agro-prehrambenog lanca vrednosti, gde je dodata vrednost u proizvodnji znatno viša nego u primarnoj poljoprivredi. Na Kosovu, proizvodnja vina se oslanja na dugu vinogradarsku tradiciju i koncentrisanu proizvodnu bazu, naročito u regionu Dukadini, uz rastuću orijentaciju ka flaširanim i brendiranim vinima umesto prodaje u rasutom stanju.³⁷

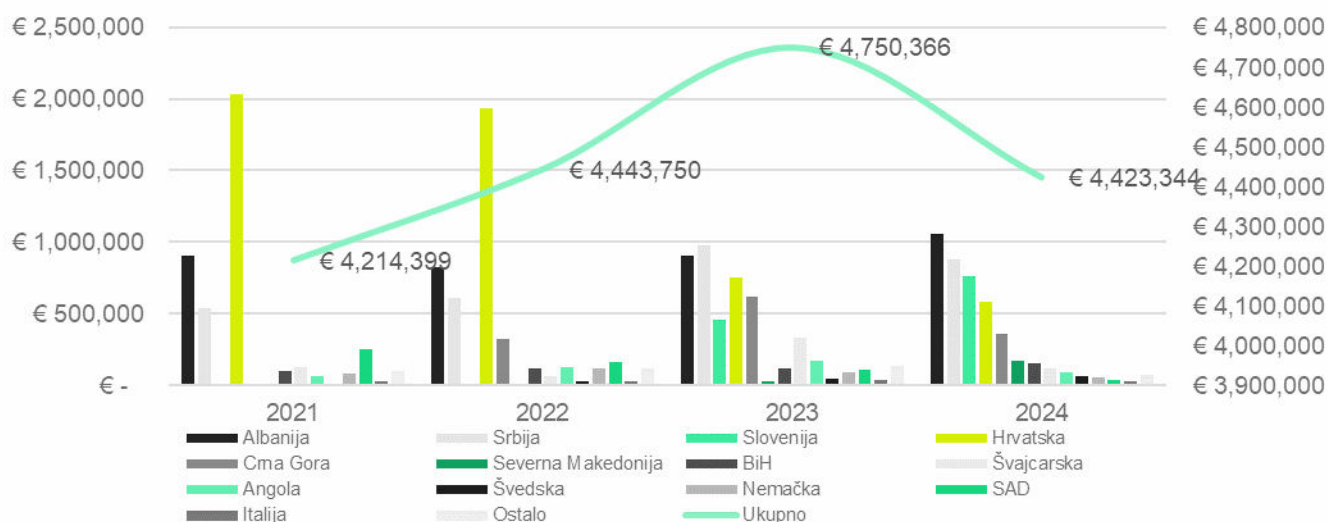
³⁶ Izvor: AI-generisane ilustracije, korišćene isključivo u ilustrativne svrhe.

³⁷ Kosovsko vinogradarstvo i vinarija - 2023.

Inovacioni potencijal u vinskom sektoru ocenjen je kao **srednji**. Konkurentnost je manje zasnovana na tehnološkim promenama, a više na unapređenju procesa i kvaliteta, uključujući bolje upravljanje vinogradima, kontrolisanu fermentaciju, selekciju sorti, mešanje, odležavanje u buradima i razvoj premijum i nišnih vinskih segmenata. Dodatna diferencijacija ostvaruje se kroz pakovanje, označavanje, narativ brenda i vinski turizam, što omogućava proizvođačima da pređu sa prodaje vina kao robe na proizvode zasnovane na iskustvu i višim maržama.

Iako Kosovo proizvodi vino na domaćem tržištu, značajan deo vina više dodate vrednosti, uključujući flaširana i premijum vina koja se konzumiraju lokalno, i dalje se uvozi, naročito u HoReCa sektoru. Jačanje kvaliteta, konzistentnosti i brendiranja omogućilo bi domaćim proizvođačima da zamene uvoz u ovim segmentima. Komparativna prednost Kosova nalazi se u srednjim i nizvodnim fazama proizvodnje, uključujući vinifikaciju, odležavanje, flaširanje, brendiranje i marketing, a ne u proširenju površina vinograda.

Trošak oportuniteta u vinskom sektoru proizlazi iz kontinuiranog oslanjanja na vina u rasutom stanju i proizvode niske diferencijacije, umesto na kvalitetna, brendirana vina više dodate vrednosti. Izvozni podaci to jasno potvrđuju: Kosovo je izvezlo preko 7.000 tona vina i u 2021. i u 2022. godini, ali su ukupne izvozne vrednosti dostigle svega 4,2–4,4 miliona evra, što ukazuje na niske prosečne izvozne cene po litru, karakteristične za vina u rasutom stanju ili nižeg kvaliteta. Ovo pokazuje da rast obima proizvodnje nije doveo do proporcionalnog povećanja dodate vrednosti u proizvodnji.



Slika 4. Izvoz vina po destinacijama i ukupni trend izvoza (2021–2024)

Ova struktura izvoza odražava konkurentnost zasnovanu na obimu, koju karakterišu ograničeno brendiranje, minimalno odležavanje i nizak nivo diferencijacije, čime su proizvođači izloženi cenovnoj konkurenciji i volatilnosti tražnje na regionalnim tržištima. Nasuprot tome, vina koja uključuju kontrolisanu vinifikaciju, selektivni izbor grožđa, odležavanje i snažnije brendiranje ostvaruju znatno višu cenu po litru i pristup premijum kanalima, kao što su HoReCa sektor, direktna prodaja potrošačima i vinski turizam. Održavanje proizvodnje u segmentima niske dodate vrednosti stoga podrazumeva jasan trošak oportuniteta, jer se time propušta ostvarivanje vrednosti u fazama u kojima Kosovo već ima, ili može realno razviti, konkurentne kapacitete.

Ovaj trošak oportuniteta dodatno potvrđuju obrasci uvoza na domaćem tržištu. Uprkos rastu lokalne proizvodnje, uvoz vina porastao je sa približno 880 tona (3,6 miliona evra) u 2021. godini na oko 922 tona

(4,0 miliona evra) u 2022. godini, što ukazuje na kontinuiranu tražnju za vinima višeg kvaliteta i većeg stepena diferencijacije koja domaći proizvođači još uvek ne zadovoljavaju u potpunosti. Preusmeravanje kapaciteta ka proizvodnji vina više dodate vrednosti doprinelo bi jačanju povratnih veza sa proizvođačima grožđa, produbljivanju integracije sa turizmom i uslužnim sektorima, kao i prelasku sa konkurentnosti zasnovane na obimu na konkurentnost zasnovanu na vrednosti.

U celini posmatrano, proizvodnja vina predstavlja već uspostavljen lanac vrednosti u agro-prehrambenom sektoru, zasnovan na vinogradarskoj površini od približno 3.472 hektara, uglavnom u opštinama Rahovec, Suva Reka i Đakovica. Iako izvozni obrasci i dalje dominiraju vinima u rasutom stanju, nedavna pojava domaćih premijum vina po cenama od 17–20 evra po boci pokazuje da je unapređenje kvaliteta izvodljivo. Dalji napredak u pravcu sertifikacije, brendiranja, vinskog turizma i ciljanog izvoza omogućio bi Kosovu da poveća dodatnu vrednost po litru bez proporcionalnog povećanja obima proizvodnje, čime bi se dodatno učvrstila njegova pozicija kao proizvođača vina orijentisanog ka vrednosti.

Informativni okvir 8: Inovativni derivatni proizvodi u okviru proizvodnje vina (NACE Rev. 2: 11.02)

Proizvodi klasifikovani u okviru proizvodnje vina (NACE Rev. 2: 11.02) pokazuju inovacioni potencijal u slučajevima kada proizvodnja prelazi sa vina u rasutom stanju ka diferenciranim, kvalitetom vođenim i sistemski integrisanim proizvodima. Inovacije u ovoj kategoriji pre svega su usmerene na procese, brendiranje i tržište, a ne na intenzivne tehnološke promene, pri čemu se stvaranje vrednosti koncentriše u fazama vinifikacije, odležavanja, sertifikacije i komercijalizacije, a ne u primarnoj proizvodnji grožđa. Ključni inovativni tipovi proizvoda uključuju:

1	Premijum flaširana vina sa kontrolisanom vinifikacijom i odležavanjem (11.02.10)	Vina proizvedena kroz kontrolisanu fermentaciju, selektivni izbor grožđa i odležavanje u buradima ili produženo odležavanje u bocama. Ovi proizvodi ostvaruju vrednost kroz konzistentnost, senzorski kvalitet i usklađenost sa enološkim standardima, a ne kroz obim proizvodnje. Potražnja je vođena HoReCa sektorom, specijalizovanim prodavcima i izvoznim tržištima koja traže proizvode povezane sa poreklom i premijum segmentom.
---	---	--

Dodata vrednost u proizvodnji (MVA) i tačke domaće integracije

Dodata vrednost u proizvodnji vina raspoređena je kroz više faza, uz jasnu koncentraciju u srednjim i nizvodnim aktivnostima. Vinifikacija i primarna prerada čine približno 30% ukupne dodate vrednosti, dok proizvodnja grožđa učestvuje sa oko 20%. Flaširanje i pakovanje doprinose sa dodatnih 15%, što odražava značaj prezentacije i usklađenosti sa tržišnim standardima.

Dodatna vrednost se ostvaruje kroz brendiranje, marketing i vinski turizam, koji zajedno čine značajan deo ukupne dodate vrednosti i ključni su za postizanje viših cena. Distribucija zatvara lanac vrednosti, dok su usklađenost sa standardima i kontrola kvaliteta, iako sa manjim udelom u vrednosti, od presudnog značaja za pristup tržištu i kredibilitet.

Faza lanca vrednosti	MVA	Procenjeni doprinos MVA	Usklađenost sa Kosovom
Proizvodnja grožđa (vinogradarstvo)	VISOK	20%	VISOK
Sakupljanje i logistika	NIZAK	5%	VISOK
Vinifikacija i primarna prerada	VISOK	30%	VEOMA VISOK

Odležavanje i unapređenje kvaliteta	SREDNJI	10%	SREDNJI
Flaširanje i pakovanje	SREDNJI	10%	SREDNJI
Usklađenost i kontrola kvaliteta	NIZAK	5%	SREDNJI
Brendiranje, marketing i vinski turizam	SREDNJI	10%	SREDNJI
Distribucija	SREDNJI	10%	SREDNJI

Tabela 7. Analiza dodate vrednosti (MVA) za proizvodnju vina (NACE Rev. 2: 11.02).

Kosovo ostvaruje najjaču usklađenost u fazama prerade, unapređenja kvaliteta i komercijalizacije, uz podršku postojećih kapaciteta vinarija i rastuće prepoznatljivosti domaćih vina. Jačanje veza između vinarija, turističkih operatera i izvoznih kanala može dodatno povećati zadržanu vrednost i smanjiti izloženost konkurenciji u segmentu vina u rasutom stanju.

6.2.4. Ključna izvozna tržišta

Agro-prerađeni proizvodi sa Kosova imaju koristi od širokog preferencijalnog pristupa tržištima u okviru CEFTA sporazuma, **Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između EU i Kosova (SSP), EFTA sporazuma i Sporazuma o slobodnoj trgovini sa Turskom**. Kao rezultat toga, carine ne predstavljaju ograničavajući faktor za prerađene proizvode biljnog porekla, biljne proizvode, eterična ulja i vino, pod uslovom da su ispunjena pravila o poreklu i zahtevi sertifikacije.

Izvoz pokazuje dvostruku strukturu tržišta. Regionalna CEFTA tržišta, posebno **Albanija, Severna Makedonija, Crna Gora i Srbija**, obezbeđuju **stabilnu, ponovljivu tražnju za džemovima**, prerađenim povrćem, ukiseljenim proizvodima i napicima. Ova tržišta karakterišu niski troškovi logistike, ograničene necarinske barijere i visoka elastičnost cena, što podržava kontinuitet proizvodnje i ekonomiju obima.

Istovremeno, odabrana tržišta EU i EFTA, naročito **Nemačka i Švajcarska**, imaju stratešku ulogu u povećanju marži i unapređenju proizvoda. Nemačka pokazuje snažnu i brzo rastuću tražnju za prerađenim povrćem, etničkom hranom i specijalizovanim proizvodima, dok Švajcarska nudi premijum nišna tržišta za LAB proizvode, uključujući hranu, čajeve i vina. Ova tržišta karakterišu viši troškovi usklađenosti, ali niža elastičnost cena, što ih čini atraktivnim za proizvode višeg kvaliteta i sertifikovane proizvode.

Specifični obrasci po proizvodima dodatno potvrđuju ove trendove. Izvoz vina je uglavnom regionalno orijentisan, pri čemu tržišta EU i EFTA više podržavaju brendiranje nego obim. Džemovi i voćni namazi pokazuju snažnu koncentraciju na CEFTA tržištima, dok **Rumunija** predstavlja značajnu EU destinaciju. Prerađeni proizvodi od povrća pokazuju **najveći potencijal za širenje na tržišta EU, posebno u Nemačkoj i Švajcarskoj**. Sušeni LAB proizvodi (HS 1211) predstavljaju najstabilniju i najskalabilniju izvoznju liniju, dok eterična ulja i ekstrakti ostaju ograničeni i volatilni, što odražava ranu fazu razvoja tržišta, a ne strukturnu slabost.

Ukupno posmatrano, komparativna prednost Kosova u agro-preradi leži u proizvodima biljnog porekla povezanih sa poreklom, uz snažan regionalni identitet, podržan nultim carinama na ključnim tržištima. CEFTA tržišta omogućavaju rast zasnovan na obimu i učenju kroz praksu, dok **Nemačka i Švajcarska pružaju puteve ka većoj dodatoj vrednosti kroz usklađenost, sertifikaciju i premijum pozicioniranje**. Dalji rast izvoza zavisice manje od trgovinske politike, a više od ulaganja u sertifikaciju, standardizaciju, brendiranje i konzistentnost proizvodnje.

Rang	Destinacija	Razlozi za konkurentsku prednost	Trošak–korist i elastičnost
1	Nemačka	Snažna tražnja za etničkim, organskim i specijalizovanim prehrambenim proizvodima; nulte carine u okviru SSP; brz rast segmenta prerađenog povrća	Visoka korist / Srednji SPS troškovi; srednja elastičnost
2	Švajcarska (EFTA)	Premijum nišna tražnja; snažan uvoz LAB proizvoda i specijalizovane hrane; visoke marže	Visoka korist / Visoki troškovi usklađenosti; niska elastičnost
3	Albanija i Severna Makedonija (CEFTA)	Ključna tržišta obima za džemove, ukiseljene proizvode i kečap; nulte carine; niske SPS barijere	Srednja korist / Niski troškovi; visoka elastičnost
4	Rumunija	Rastuća tražnja za džemovima i voćnim namazima; tržište EU sa nižim ulaznim barijerama u odnosu na Nemačku i Švajcarsku	Srednja korist / Srednji troškovi; srednja elastičnost
5	Srbija	Dominantni kupac za određene linije džemova; stabilna ali visoko koncentrisana tražnja	Kratkoročna korist / Rizik koncentracije; srednja elastičnost

Tabela 8. Rangirane izvozne destinacije³⁸

6.2.5 Investicioni obrasci

Prelazak ka višoj dodatoj vrednosti u proizvodnji (MVA) u okviru ove grupe proizvoda prati zajednički obrazac: u sva tri slučaja, Kosovo već raspolaže relevantnom resursnom bazom, postojećom proizvodnom tradicijom i određenim nivoom pristupa tržištu, ali stvaranje vrednosti ostaje ograničeno jer je proizvodnja i dalje pretežno zasnovana na osnovnoj preradi, ograničenoj diferencijaciji i nedovoljnoj skali ili konzistentnosti. Prelazak ka višoj MVA stoga ne podrazumeva pokretanje proizvodnje od početka, već produbljivanje prerade, unapređenje kontrole kvaliteta, jačanje brendiranja i tržišnog pozicioniranja, kao i izgradnju otpornijih sistema snabdevanja oko proizvoda koji već imaju uporište na domaćem i izvoznim tržištima. Istovremeno, analiza pokazuje da se tri segmenta značajno razlikuju u načinu stvaranja vrednosti i investicionim prioritetima potrebnim za njeno ostvarenje.

Prva važna sličnost jeste da su sve tri kategorije proizvoda u osnovi zasnovane na prirodnim resursima, što znači da kvalitet, dostupnost i konzistentnost sirovina ostaju ključni faktori za proizvodnju više dodate vrednosti. Međutim, način na koji se ovaj izazov manifestuje razlikuje se među sektorima. **U LAB sektoru**, snabdevanje sirovinama je delimično lokalno, ali i dalje zavisi od uvoza određenih biljaka, sadnog materijala i kvalitetno osetljivih inputa, posebno za proizvode namenjene izvozu ili premijum segmentima. Najveća prilika sektora leži u prelasku sa osnovne ekstrakcije ulja ka proizvodima više dodate vrednosti, uključujući male serije eteričnih ulja, kozmetičke primene i proizvode zasnovane na nusproizvodima. U ovom slučaju, stvaranje vrednosti je tehnološki povezano sa sposobnošću fleksibilnije prerade šireg spektra sirovina uz bolju kontrolu kvaliteta, kao i očuvanjem svežine i produženjem proizvodnje van sezone kroz sušenje i skladištenje.

Kod prerade i konzervisanja voća i povrća (NACE Rev. 2: 10.39), situacija je drugačija. Veći deo procesa je već automatizovan ili poluautomatizovan, a sam proizvod je dobro uspostavljen na domaćim i regionalnim tržištima. Mogućnost povećanja MVA ovde se ne zasniva na razvoju novog proizvoda, već na industrijskom skaliranju, standardizaciji procesa i unapređenju konzistentnosti. Veća vrednost može se ostvariti kroz efikasnije proizvodne sisteme, unapređene higijenske i tehnološke procese, bolje pakovanje

³⁸ Agencija za statistiku Kosova (ASK). Podaci o trgovini.

i robusnije kontrolne sisteme. Ključni izazov u vezi sa sirovinama nije tehnološki, već poljoprivredni: snabdevanje paprikom i drugim povrćem ostaje podložno sezonskim i klimatskim varijacijama, zbog čega firme moraju obezbediti stabilnije i kvalitetnije izvore, uključujući i regionalne dobavljače. Drugim rečima, unapređenje ajvara predstavlja transformaciju tradicionalnog proizvoda u skalabilan i standardizovan industrijski proizvod, uz očuvanje njegovog kvaliteta.

U vinskom sektoru, put ka višoj MVA je ponovo drugačiji. Sektor već raspolaže osnovnom sirovinom – groždem – i ne zahteva potpuno nove inpute za napredovanje u lancu vrednosti. Ključni izazov je prelazak sa vina niže dodate vrednosti ka premijum flaširanim vinima sa kontrolisanom vinifikacijom, odležavanjem i jačim tržišnim pozicioniranjem. Ovde se vrednost stvara ne samo u proizvodnji, već i kroz unapređenje kvaliteta, odležavanje, pakovanje, brendiranje i izgradnju reputacije. Napredak zavisi od boljeg izbora grožđa, unapređenih procesa fermentacije, većih kapaciteta za odležavanje i jače tržišne diferencijacije.

U sva tri sektora, pristup finansiranju se pojavljuje kao najvažnije zajedničko ograničenje. U LAB sektoru, finansiranje je potrebno za modernizaciju opreme, uključujući destilatore, sušare i pakovanje, što omogućava fleksibilniju i celogodišnju proizvodnju. U ajvar sektoru, investicije su znatno veće i industrijskog karaktera, često u rasponu od nekoliko miliona evra za sisteme čišćenja, kuvanja, punjenja i kontrole procesa. U vinskom sektoru, potrebne investicije variraju – od oko 100.000 evra za manje premijum proizvodnje do više miliona evra za veće i automatizovane operacije.

Druga značajna zajednička karakteristika odnosi se na ulogu upravljanja kvalitetom, sertifikacije i usklađenosti sa higijenskim standardima. U LAB sektoru, ova dimenzija je posebno izražena. Prelazak sektora ka višoj dodatoj vrednosti u proizvodnji (MVA) direktno je povezan sa zahtevima sertifikacije, kao što su ISO standardi, usklađenost sa organskom proizvodnjom ili regulative vezane za kozmetičke proizvode. Ovi standardi nisu sporedno pitanje; oni su ključni za ulazak u segmente više dodate vrednosti, kao što su kozmetika, zdravstveni proizvodi i izvozno orijentisana roba široke potrošnje. U sektoru ajvara, sertifikacija je više usmerena na bezbednost hrane i kontrolu industrijskih procesa, pri čemu je ISO 22000 već uspostavljen, dok FSSC 22000 predstavlja sledeći korak ka jačem međunarodnom pozicioniranju. U vinskom sektoru, sertifikacija ima manje formalizovanu ulogu u dostupnim dokumentima, ali prepoznatljivost kvaliteta, standardi degustacije i usklađenost sa sektorski specifičnim okvirima i dalje ostaju značajni. Šire posmatrano, vino se ne oslanja samo na formalnu sertifikaciju, već i na poverenje tržišta, senzorski kvalitet i pozicioniranje brenda, koji funkcionišu kao neformalni signali kvaliteta u premijum segmentima. Stoga, iako sva tri sektora zahtevaju osiguranje kvaliteta, LAB sektor je najintenzivniji u pogledu sertifikacije, ajvar je najviše usmeren na kontrolu procesa, dok je vinski sektor najviše zavisn od brendiranja i reputacije.

Uloga veština i ljudskog kapitala donekle se razlikuje među kategorijama proizvoda. U LAB sektoru, veštine su tehnološki povezane sa laboratorijskim analizama, razvojem proizvoda, kontrolom kvaliteta i tržišno orijentisanim upravljanjem proizvodima. Potencijal za povećanje MVA u ovom sektoru ne zavisi samo od ekstrakcije, već i od sposobnosti stvaranja novih proizvoda iz nusproizvoda, diverzifikacije portfolija i usklađivanja proizvoda sa očekivanjima kupaca na izvoznim tržištima. U sektoru ajvara, veštine predstavljaju manju prepreku, jer je proizvodni proces već relativno standardizovan i automatizovan. Dodatne kompetencije su pre svega potrebne za upravljanje novom opremom i vođenje proizvodnje većeg obima uz veću konzistentnost. U vinskom sektoru, ključni izazov u vezi sa veštinama manje se odnosi na podrumске operacije, koje su već relativno razvijene, a više na vinogradarstvo i upravljanje vinogradima, gde nedostatak radne snage i slaba dostupnost radnika u uzvodnim fazama stvaraju strukturnu ranjivost. To znači da je LAB sektor najintenzivniji u pogledu znanja kada je reč o inovacijama proizvoda, ajvar je najmanje ograničen veštinama od ova tri sektora, dok vinski sektor u velikoj meri zavisi od obezbeđivanja i organizovanja pouzdane radne snage u uzvodnim fazama i na nivou gazdinstava.

Još jedna važna zajednička karakteristika jeste strateška uloga dobavljačkih i nabavnih mreža. U LAB sektoru, potrebni su snažniji i pouzdani lanci snabdevanja kako bi se obezbedio kvalitetan biljni materijal, diverzifikovali inputi i izgradile bliže veze sa poljoprivrednicima i regionalnim dobavljačima. U sektoru ajvara, dobavljačke mreže su ključne prvenstveno za obezbeđivanje stabilnog i kvalitetnog snabdevanja paprikom, koje je podložno klimatskim uslovima i sezonalnosti. U vinskom sektoru, izazov je više uzvodne i strukturne prirode: održavanje i proširenje vinograda, obezbeđivanje kvalitetnog grožđa i podrška proizvođačima kako bi se dugoročno očuvali proizvodni kapaciteti. U sva tri sektora, povećanje MVA zahteva snažniju integraciju između prerađivača i primarnih proizvođača, ali se pravac ove integracije razlikuje: LAB sektor zahteva šire i raznovrsnije sisteme snabdevanja, ajvar zahteva stabilnije i skalabilnije snabdevanje povrćem, dok vinski sektor zahteva dublja ulaganja u vinogradarske ekosisteme i podršku proizvođačima grožđa.

6.3. Grupa proizvoda: Proizvodi na bazi drveta

6.3.1. Trenutni tržišni trendovi

Napredni proizvodi na bazi drveta na Kosovu karakterišu se **umerenom izvoznom konkurentnošću u kombinaciji sa stalnom zavisnošću od uvoza poluproizvoda i inženjerskih drvnih proizvoda**.³⁹ Iako Kosovo izvozi različite drvne i nameštajske proizvode, izvoz je i dalje koncentrisan u segmentima niže dodate vrednosti i radno-intenzivnim kategorijama, dok se proizvodi više dodate vrednosti, uključujući napredne sisteme nameštaja, inženjerske komponente i prefabrikovane elemente, pretežno uvoze.

Analiza trgovine i tržišta ukazuje na rastuću tražnju na evropskim tržištima za održivim materijalima, eko-dizajnom, modularnim nameštajem i prefabrikovanim građevinskim rešenjima na bazi drveta. Ovi trendovi su podstaknuti klimatskim ciljevima, politikama cirkularne ekonomije i rastućom potražnjom za vanlokacijskom (off-site) gradnjom i fleksibilnim enterijerskim sistemima. Iako Kosovo ima povoljan geografski položaj i koristi preferencijalni pristup tržištima, trenutna struktura izvoza zahvata samo ograničen deo ove tražnje.

Uočeni obrazac, gde su osnovni proizvodi prisutni uz zavisnost od uvoza proizvoda viših specifikacija, odražava dinamiku u drugim proizvodnim sektorima i ukazuje na neiskorišćen potencijal za unapređenje, posebno u nizvodnim fazama kao što su dizajn, završna obrada i integracija sistema.

6.3.2. Mogućnosti i ograničenja

Mogućnosti za povećanje dodate vrednosti u proizvodnji kod naprednih proizvoda na bazi drveta koncentrisane su u nizvodnim fazama, gde dizajn, kvalitet završne obrade, integracija sistema i usklađenost sa standardima održivosti određuju konkurentnost. Prelazak sa osnovne stolarije ka inženjerskim sistemima nameštaja i prefabrikovanim komponentama pruža potencijal za diferencijaciju i unapređenje izvoza.

Analiza ističe **snabdevanje sirovinama kao ograničenje**. Iako Kosovo raspolaže domaćim šumskim resursima, prakse upravljanja šumama i infrastruktura nisu prilagođene za isporuku drvne građe u kvalitetnim klasama, dimenzijama i količinama potrebnim za industrijsku proizvodnju. **Nedostatak sertifikacije šuma i slaba logistika** primoravaju preduzeća da se oslanjaju na uvoz drvne građe, panela i poluproizvoda, čime se ograničava lokalno stvaranje vrednosti.⁴⁰

³⁹ Autorova analiza zasnovana na proračunima RCA i IDR iz trgovinskih podataka

⁴⁰ Konsultacije sa zainteresovanim stranama i MIPT (2023) – Strategija industrijskog razvoja i podrške poslovanju 2030 (SIRPP), koja ukazuje da se drvoprerađivači oslanjaju na uvoz drvne građe, panela i poluproizvoda usled ograničenja u snabdevanju i kvalitetu.

Nedostaci u znanju i kapacitetima dodatno ograničavaju unapređenje. Mnoga preduzeća nemaju dovoljno stručnosti u dizajnu, inženjerskim procesima i tržišnoj analizi potrebnoj za prelazak u segmente više dodate vrednosti. Ograničena izloženost krajnjim kupcima dodatno otežava praćenje promena u tržišnim trendovima i zahtevima performansi. Kao i u drugim kategorijama proizvoda, odsustvo međunarodno priznatog sistema ocenjivanja usaglašenosti povećava troškove sertifikacije i produžava vreme ulaska na tržište, dok ograničen pristup finansiranju dodatno otežava ulaganja u savremenu opremu, tehnologije završne obrade i proširenje kapaciteta.

6.3.3. Detaljna analiza odabranih kategorija proizvoda

Nakon procene na nivou grupe proizvoda predstavljene u odeljcima 6.3.1 i 6.3.2, analiza prelazi sa strateškog pregleda drvoprerađivačke industrije na fokusirano razmatranje odabranih kategorija proizvoda u kojima se viša dodata vrednost u proizvodnji može realno ostvariti u okviru postojećeg industrijskog i resursnog konteksta Kosova. Ovaj korak prevodi nalaze iz trgovinskih podataka i inpute zainteresovanih strana u konkretne kategorije koje nude prostor za unapređenje izvan osnovne prerade drveta i primarne stolarije.

Izbor proizvoda za dublju analizu zasniva se na kombinovanoj proceni kvantitativnih trgovinskih indikatora i kvalitativnih uvida iz konsultacija sa industrijskim udruženjima i javnim institucijama. Ova zajednička procena potvrdila je da se najjače prilike Kosova u drvoprerađivačkoj industriji ne nalaze u proširenju eksploatacije sirovog drveta, već u **jačanju nizvodne prerade, integraciji sistema, kvalitetu završne obrade i usklađenosti sa građevinskim i standardima održivosti**.

Na osnovu ovog analitičkog i konsultativnog procesa, tri kategorije proizvoda u okviru drvoprerađivačke industrije odabrane su za detaljnu analizu:

Proizvodnja ostalog nameštaja (NACE Rev. 2: 31.09)	Proizvodnja ostale građevinske stolarije i građevinskih elemenata (NACE Rev. 2: 16.23)	Proizvodnja složenih parketnih podova (NACE Rev. 2: 16.22)
---	--	---

Ove kategorije proizvoda identifikovane su kao one u kojima Kosovo već pokazuje merljivu izveznu aktivnost uz istovremenu zavisnost od uvoza u segmentima viših specifikacija i brendiranih proizvoda, i gde su zainteresovane strane istakle jasan potencijal za unapređenje kroz dizajn, završnu obradu, sertifikaciju i integraciju u lance vrednosti građevinarstva i unutrašnjeg opremanja.

U okviru ovih segmenata, **dodana vrednost u proizvodnji koncentrisana je u fazama realizacije dizajna, precizne obrade, površinske završne obrade, sklapanja i integracije sistema**, a ne u osnovnom sečenju ili glodanju drveta. Ove faze omogućavaju diferencijaciju kroz kvalitet, modularnost, trajnost i usklađenost sa standardima EU u oblasti građevinarstva, bezbednosti i održivosti, omogućavajući preduzećima pristup segmentima više dodate vrednosti, komercijalnim i izvoznim tržištima. Istovremeno, ove aktivnosti podržavaju domaće zapošljavanje i unapređenje veština bez potrebe za značajnim ulaganjima u uzvodnu integraciju u šumarstvo ili primarnu proizvodnju drveta.

Inovacioni potencijal kod naprednih proizvoda na bazi drveta ocenjuje se kao **srednji**, vođen pre svega inkrementalnim i procesno orijentisanim unapređenjima, a ne radikalnim tehnološkim promenama. Inovacioni pravci uključuju digitalni dizajn i CNC obradu, modularne arhitekture proizvoda, unapređene tehnike tapaciranja i završne obrade, inženjerske sisteme podova i standardizaciju za prefabrikaciju. Iako

je intenzitet kapitala viši nego kod osnovne stolarije, ove inovacije omogućavaju preduzećima prelazak sa konkurentnosti zasnovane na ceni ka konkurentnosti zasnovanoj na specifikaciji i kvalitetu.⁴¹

Iz perspektive održivosti, ove grupe proizvoda pokazuju **srednji do visok potencijal održivosti**. Proizvodi na bazi drveta imaju koristi od obnovljive prirode drvene sirovine, dugog životnog veka proizvoda i visokog stepena reciklabilnosti, naročito kada se kombinuju sa sertifikovanim poreklom, efikasnim korišćenjem materijala i modularnim dizajnom. Prefabrikacija i inženjerski podovi dodatno smanjuju otpad materijala i poboljšavaju energetska efikasnost objekata. Međutim, dobitci u održivosti i dalje su ograničeni nedostatkom domaće sertifikacije šuma i zavisnošću od uvoznih poluproizvoda.

Potencijal za supstituciju uvoza ocenjuje se kao srednji. Iako Kosovo već proizvodi nameštaj, stolariju i podne obloge na domaćem tržištu, sistemi višeg kvaliteta, brendirani nameštaj poput sofa i inženjerski podovi i dalje se u velikoj meri uvoze.⁴² Strengthening downstream processing, finishing quality, and certification would allow domestic producers to substitute imported finished products in both the domestic and regional markets, while continuing to source selected raw or semi-processed inputs externally where economically efficient.

Naredni pododeljci stoga detaljnije razmatraju svaku od odabranih kategorija proizvoda na bazi drveta, sa fokusom na konkretne inovativne derivatne proizvode, njihovu poziciju u lancu vrednosti, kao i njihove karakteristike u pogledu inovacija i održivosti.

Informativni okvir 9: Konvergencija materijala kod proizvoda na bazi drveta

Proizvodnja složenih parketnih podova (NACE Rev. 2: 16.22)

Proizvodnja složenih parketnih podova zasniva se na integraciji više tokova materijala. Iako drvo ostaje osnovni materijal, savremeni parketni sistemi kombinuju habajući sloj od tvrdog drveta sa inženjerskim drvenim jezgama, specijalizovanim lepkovima i površinskim tretmanima, kao što su ulja i lakovi, kako bi se postigla dimenzionalna stabilnost, trajnost i ujednačen kvalitet dizajna. Dodata vrednost u proizvodnji stoga se generiše kroz inženjering slojeva, preciznost lepljenja i kvalitet završne obrade, a ne samo kroz količinu sirovog drveta.

Dodatni pomoćni materijali, uključujući punila, abrazive i ambalažu, dodatno oblikuju kvalitet proizvoda i njegovu spremnost za tržište. Sve češće se koriste lepkovi sa niskim emisijama, bio-bazirani premazi i reciklirani ili održivo nabavljeni inputi kako bi se ispunili ekološki standardi i očekivanja kupaca. Kao rezultat, parketni podovi u okviru NACE 16.22 predstavljaju tehnološki i procesno vođen proizvod, gde performanse i rezultati u pogledu održivosti zavise od efikasnosti kombinovanja različitih materijala u kontrolisanom proizvodnom procesu, a ne samo od sadržaja drveta.

U proizvodnji ostale građevinske stolarije i elemenata, posebno kod sofa, prefabrikovanih drvenih kuća i modularnih građevinskih komponenti, konvergencija materijala je još izraženija. Inženjersko i masivno drvo obezbeđuju osnovnu strukturu, dok izolacioni materijali, poput mineralne vune, celuloze ili drvenih vlakana, omogućavaju toplotne i akustične performanse. Ove komponente dopunjuju metalni konektori, spojni elementi i konstrukcioni elementi koji omogućavaju precizno sklapanje, nosivost i usklađenost sa bezbednosnim standardima.

Proizvodi u okviru NACE 16.23 karakterišu se izraženom konvergencijom materijala, što odražava njihovu funkciju kao integrisanih građevinskih komponenti, a ne proizvoda od jednog materijala. Iako drvo i ploče na bazi drveta (masivno drvo, lamelirano drvo, šperploča) ostaju strukturna osnova, stvaranje vrednosti sve više zavisi od kombinovanja drveta sa komplementarnim materijalima. Metali

⁴¹ OECD SME and Entrepreneurship Outlook; ITC SME Competitiveness Outlook

⁴² Agencija za statistiku Kosova (ASK). Podaci o trgovini.

(čelik i aluminijum) mogu se integrisati radi ojačanja, konstrukcija, šarki i sistema zaključavanja, čime se poboljšavaju performanse i usklađenost. Hemijski inputi — lepkovi, premazi, zaptivači i završni slojevi — omogućavaju inženjerske strukture i trajnost, dok se plastika i kompoziti koriste za unapređenje funkcionalnih karakteristika proizvoda.

6.3.3.1. Kategorija proizvoda: Proizvodnja ostalog nameštaja (NACE Rev. 2: 31.09)

Postoje četiri glavne grupe proizvoda koje pripadaju ovoj kategoriji. Prvo, tapacirani nameštaj za sedenje, kao što su sofe i kauči. Drugo, netapacirani kućni nameštaj, poput nameštaja za dnevne sobe ili spavaće sobe. Treće, nameštaj za posebne namene, kao što je baštenski i spoljašnji nameštaj. I na kraju, delovi i komponente nameštaja. Proizvodnja ostalog nameštaja, posebno tapaciranog nameštaja poput sofa, predstavlja već uspostavljenu drvoprerađivačku delatnost na Kosovu i smatra se relevantnom za dalju analizu. Tapacirani nameštaj je pozicioniran u srednjim i nizvodnim segmentima lanca vrednosti, gde je **dodana vrednost u proizvodnji primarno vođena realizacijom dizajna, kvalitetom tapaciranja, preciznošću sklapanja i pouzdanošću proizvodnje**, a ne intrinzičnom vrednošću sirovog drveta.

Kosovo već izvozi sofe i drugi tapacirani nameštaj na tržišta EU i regiona, što ukazuje na postojanje operativnih proizvodnih kapaciteta, kvalifikovane radne snage i uspostavljenih odnosa sa kupcima. Istovremeno, značajan deo tapaciranog nameštaja koji se prodaje na domaćem tržištu i dalje se uvozi, posebno u segmentima višeg kvaliteta i brendiranim kategorijama, za razliku od kuhinjskog nameštaja i drugih proizvoda po meri koji se češće proizvode lokalno.⁴³⁴⁴

Inovacioni potencijal u ovoj kategoriji proizvoda ocenjuje se kao **srednji**. Diferencijacija se uglavnom zasniva na inkrementalnim unapređenjima procesa, uključujući digitalni dizajn krojnih šablona, CNC sečenje drvenih okvira i pene, unapređenu preciznost šivenja i modularnu arhitekturu proizvoda, a ne na radikalnim inovacijama proizvoda. Iako tapaciranje ostaje radno-intenzivno, selektivna automatizacija povećava konzistentnost, smanjuje otpad i omogućava veći obim proizvodnje.

Potencijal održivosti je takođe ocenjen kao **srednji**, odražavajući postepena unapređenja u efikasnosti korišćenja materijala, veću upotrebu domaćih drvnih panela i mogućnosti za uključivanje recikliranih pena i tekstila. **Potencijal za supstituciju uvoza** ocenjuje se kao **srednji**, jer se drveni okviri mogu lokalno nabavljati, ali ključni inputi poput tkanina, pena, lepkova i mehanizama i dalje se u velikoj meri uvoze, iako se najveći deo dodate vrednosti u proizvodnji generiše tokom faza prerade i sklapanja.

Informativni okvir 10: Inovativni derivatni proizvodi u okviru proizvodnje ostalog nameštaja (NACE Rev. 2: 31.09)

Proizvodi klasifikovani u okviru proizvodnje ostalog nameštaja (NACE 31.09) pokazuju inovacioni potencijal u slučajevima kada nameštaj prelazi iz okvira osnovnih kućnih proizvoda ka **sistemski zasnovanim, modularnim i performansno orijentisanim rešenjima**. Inovacije u ovoj kategoriji su pre svega inkrementalne i vođene dizajnom, sa fokusom na optimizaciju procesa, kombinovanje materijala i funkcionalnost, a ne na radikalne promene proizvoda.

1	Modularni tapacirani sistemi sofa (31.09.11)	Sofe dizajnirane sa zamenljivim modulima, prilagodljivim rasporedima i uklonjivim presvlakama. Ovi proizvodi omogućavaju fleksibilnost u korišćenju, lakši transport i prilagođavanje za stambene, ugostiteljske i komercijalne (HoReCa/ugovorni) segmente. Vrednost se stvara kroz
---	---	---

⁴³ Agencija za statistiku Kosova (ASK). Podaci o trgovini.

⁴⁴ Konsultacije sa zainteresovanim stranama

		koordinaciju dizajna, preciznost proizvodnje i efikasno sklapanje, a ne kroz same sirovine. 
2	Sedeći nameštaj za ugostiteljstvo i kancelarije (contract segment) (31.09.11)	Tapacirani proizvodi za sedenje dizajnirani da ispunе više standarde trajnosti i bezbednosti koji su potrebni u hotelima, kancelarijama i javnim prostorima. Inovacije proizlaze iz ojačanih konstrukcija, visokopersonalnih pena i tkanina otpornih na habanje, čime se omogućava pristup tržištima sa višim maržama u institucionalnom i komercijalnom segmentu. 
3	Komponente nameštaja sa integrisanim tekstilnim i penastim rešenjima (31.09.19)	Proizvodi za sedenje koji integrišu napredne tehnike tapaciranja, slojevite pene i tehničke tekstile radi unapređenja udobnosti, trajnosti i estetskog kvaliteta. Ovi proizvodi imaju koristi od bliskih veza sa tekstilnim i odevnim sektorom i omogućavaju diferencijaciju kroz zanatsku izradu, kvalitet završne obrade i funkcionalni dizajn. 

Dodata vrednost u proizvodnji (MVA) i tačke domaće integracije

Dodata vrednost u proizvodnji kod tapaciranog nameštaja, kao što su sofe, koncentrisana je u nizvodnim fazama prerade, a ne u samim sirovinским inputima. Realizacija dizajna, kvalitet tapaciranja i preciznost sklapanja određuju konačnu vrednost proizvoda i njegovu cenu.

Faza lanca vrednosti	MVA	Procenjeni doprinos MVA	Usklađenost sa Kosovom
Dizajn proizvoda i specifikacija	SREDNJI	10%	SREDNJI
Proizvodnja i priprema okvira	SREDNJI	15%	VISOK
Digitalno krojenje i oblikovanje pene	SREDNJI	15%	SREDNJI
Tapaciranje i šivenje	VISOK	25%	VISOK
Sklapanje	VISOK	10%	VISOK
Kontrola kvaliteta i usklađenost	SREDNJI	10%	SREDNJI

Faza lanca vrednosti	MVA	Procenjeni doprinos MVA	Usklađenost sa Kosovom
Pakovanje i logistika	NIZAK	5%	VISOK
Koordinacija sa kupcima i postprodajne usluge	SREDNJI	10%	SREDNJI

Tabela 9. Analiza dodate vrednosti (MVA) za tapacirani nameštaj (NACE Rev. 2: 31.09 – Proizvodnja ostalog nameštaja).

Tapacirani nameštaj na Kosovu funkcioniše u srednjim i nizvodnim segmentima lanca vrednosti, gde se stvaranje vrednosti prvenstveno zasniva na realizaciji dizajna, kvalitetu tapaciranja, preciznosti sklapanja i pouzdanosti proizvodnje, a ne na sirovinskim inputima. Kosovo već izvozi sofe na tržišta EU i regiona, što ukazuje na solidne proizvodne kapacitete, kvalifikovanu radnu snagu i uspostavljene veze sa kupcima, ali segmenti višeg kvaliteta i brendirani proizvodi na domaćem tržištu i dalje su u velikoj meri zasnovani na uvozu. Nivoi inovacija i održivosti u ovom sektoru ocenjuju se kao srednji, pri čemu napredak dolazi pre svega kroz inkrementalna unapređenja procesa, kao što su digitalni dizajn, CNC sečenje, unapređena preciznost šivenja i modularni koncepti proizvoda. Dodata vrednost u proizvodnji koncentrisana je u nizvodnim fazama, posebno u tapaciranju, šivenju, sklapanju i pripremi okvira, gde Kosovo pokazuje snažnu konkurentsku usklađenost. Glavni strateški rizik leži u zadržavanju fokusa na proizvodima nižih specifikacija i modelima zasnovanim na ceni, što ograničava marže, usporava unapređenje kapaciteta i povećava izloženost konkurenciji zasnovanoj na troškovima. Preusmeravanje proizvodnje ka sofama viših specifikacija omogućilo bi veće zadržavanje vrednosti, jače tržišno pozicioniranje i unapređenu supstituciju uvoza kako na izvoznim, tako i na domaćem tržištu..

6.3.3.2. Kategorija proizvoda: Proizvodnja ostale građevinske stolarije i elemenata (NACE Rev. 2: 16.23)

Proizvodnja građevinske stolarije i elemenata u okviru NACE 16.23 obuhvata strukturne i polustrukturne drvene komponente koje se koriste u građevinarstvu, pri čemu prefabrikovani sistemi stanovanja predstavljaju nizvodne aplikacije više dodate vrednosti. Ovi proizvodi se smatraju derivatnim proizvodima zbog njihove integracije u građevinske sisteme, oslanjanja na preciznu proizvodnju i standarde performansi, a ne isključivo na sadržaj sirovog drveta.

U okviru ove analize, prefabrikovane drvene kuće, uključujući modularne zidove i krovne elemente, korišćene su kao reprezentativni primeri. Ovi proizvodi ostvaruju vrednost kroz vanlokacijsku (off-site) industrijsku proizvodnju, integraciju sistema i usklađenost sa standardima energetske efikasnosti i bezbednosti, čime se pozicioniraju u srednjim i nizvodnim segmentima lanca vrednosti, gde je **dodana vrednost u proizvodnji znatno viša nego kod osnovne piljene građe ili jednostavnih stolarskih elemenata.**

Inovacioni potencijal u ovoj kategoriji proizvoda ocenjuje se kao **srednji**. Inovacije su prvenstveno vođene standardizacijom procesa, CNC obradom, digitalnim dizajnom i tehnikama modularne gradnje, a ne razvojem novih materijala. **Potencijal održivosti je visok**, jer prefabrikacija smanjuje građevinski otpad, poboljšava efikasnost korišćenja materijala i omogućava bolju kontrolu kvaliteta u poređenju sa gradnjom na licu mesta. **Potencijal za supstituciju uvoza je srednji**, budući da se drveni elementi mogu lokalno obrađivati, dok komplementarni inputi, kao što su izolacioni sistemi, membrane, spojni elementi i MEP komponente, i dalje u velikoj meri zavise od uvoza.

Informativni okvir 11: Inovativni derivatni proizvodi u okviru NACE Rev. 2: 16.23

①	Prefabrikovani drveni moduli za stanovanje (16.23.20)	Fabrički proizvedeni zidni, podni i krovni moduli koji integrišu konstrukciono drvo, izolaciju, parne barijere i instalacione kanale. Vrednost se stvara kroz preciznu proizvodnju, skraćeno vreme izgradnje i usklađenost sa standardima energetske efikasnosti.
②	Inženjerske drvene komponente za modularnu gradnju (16.23.11)	Strukturne grede, unakrsno lamelirane ploče (CLT) i noseći sklopovi koji se koriste u stambenim i komercijalnim objektima. Ovi proizvodi ostvaruju vrednost kroz dimenzionalnu preciznost, kompatibilnost sa sistemima i sertifikaciju.
③	Dekoratívne i precízne komponente od furnirskih listova (16.23.13)	Zidni paneli, fasadni elementi i unutrašnje dekoratívne komponente na bazi furnira, koji se koriste u objektima visokog standarda, komercijalnim prostorima i enterijerima automobila. Vrednost ovih proizvoda proizlazi iz kvaliteta površine, dizajna i integracije sa kompozitnim podlogama, a ne iz količine furnira.

Dodata vrednost u proizvodnji (MVA) i tačke domaće integracije

Dodata vrednost u proizvodnji koncentrisana je u fazama obrade, sklapanja i integracije sistema, a ne u samoj nabavci sirovog drveta. Najveća usklađenost Kosova nalazi se u srednjim i nizvodnim aktivnostima, gde preciznost, radna snaga i kontrola procesa određuju vrednost.

Faza lanca vrednosti	MVA	Procenjeni doprinos MVA	Usklađenost sa Kosovom
Arhitektonski dizajn i inženjering	SREDNJI	15%	SREDNJI
Priprema i kondicioniranje drveta	VISOK	10%	SREDNJI–VISOK
CNC sečenje i proizvodnja komponenti	VISOK	15%	SREDNJI
Sklapanje modula i panela	SREDNJI	25%	VISOK
Integracija sistema i predmontaža	SREDNJI	10%	SREDNJI
Kontrola kvaliteta i sertifikacija	SREDNJI	10%	SREDNJI
Transport i montaža	NIZAK	15%	SREDNJI

Tabela 10. Analiza dodate vrednosti (MVA)

6.3.3.3. Kategorija proizvoda: Proizvodnja složenih parketnih podova (NACE Rev. 2: 16.22)

Proizvodnja parketnih podova u okviru NACE Rev. 2: 16.22 obuhvata inženjerske drvene podne obloge koje se koriste u stambenim, komercijalnim i ugostiteljskim enterijerima. U okviru ove analize, troslojni inženjerski parket koristi se kao reprezentativni derivatni proizvod. Ovaj proizvod je pozicioniran u srednjim i nizvodnim segmentima drvnog lanca vrednosti, gde je **dodata vrednost u proizvodnji vođena preciznom obradom, površinskom završnom obradom i kompatibilnošću sa sistemima**, a ne samim sadržajem sirovog drveta.

Troslojni parket sastoji se od habajućeg sloja od tvrdog drveta koji je povezan sa jezgrima od mekog drveta ili kompozitnih materijala, čime se postižu dimenzionalna stabilnost, ujednačen kvalitet i kompatibilnost sa savremenim građevinskim sistemima, kao što je podno grejanje. Ovaj proizvod se smatra derivatnim jer se

njegova vrednost stvara kroz inženjering slojeva, završnu obradu površine i sertifikaciju, a ne kroz primarnu preradu drveta. U poređenju sa masivnim drvenim podovima, inženjerski parket omogućava veću efikasnost korišćenja materijala i predvidljivije performanse, što podržava izvozno orijentisanu proizvodnju.

Inovacioni potencijal u ovoj kategoriji proizvoda ocenjuje se kao **srednji**. Inovacije su prvenstveno vođene optimizacijom procesa, CNC profilisanjem, tehnologijama površinske obrade i standardizacijom proizvoda, a ne razvojem novih materijala. **Potencijal održivosti je visok**, jer troslojni parket koristi manje tvrdog drveta po kvadratnom metru, omogućava upotrebu brzorastućih vrsta mekog drveta ili recikliranih podloga i podržava duži životni ciklus proizvoda.

Potencijal za supstituciju uvoza je srednji, jer se Kosovo može snažno integrisati u nizvodne faze prerade, uz istovremeni nastavak uvoza trupaca ili poluproizvedene drvne građe kada je to potrebno.

Informativni okvir 12: Inovativni derivatni proizvod u okviru NACE Rev. 2: 16.22

Troslojni inženjerski parket (16.22.11)	Troslojni parket sastoji se od gornjeg sloja od tvrdog drveta, stabilizacionog srednjeg sloja (najčešće od mekog drveta) i donjeg nosećeg sloja. Dodata vrednost u proizvodnji generiše se kroz precizno lepljenje, profilisanje, brušenje i površinsku obradu, a ne kroz količinu sirovog materijala. Ovi proizvodi se široko koriste u stambenim i komercijalnim enterijerima srednjeg i višeg segmenta i ostvaruju više cene zahvaljujući dimenzionalnoj stabilnosti, ujednačenom izgledu i usklađenosti sa EU standardima u građevinarstvu i bezbednosti. Ključni faktori stvaranja vrednosti uključuju kvalitet površine, trajnost, sisteme zaključavanja i kompatibilnost sa energetski efikasnim građevinskim rešenjima. U poređenju sa osnovnim daskama od masivnog drveta, troslojni parket ostvaruje značajno veću dodatnu vrednost u proizvodnji po kubnom metru drveta.
--	---

Dodata vrednost u proizvodnji (MVA) i tačke domaće integracije

Dodata vrednost u proizvodnji parketnih podova koncentrisana je u nizvodnim fazama prerade, a ne u samoj nabavci sirovog drveta. Iako je potpuna uzvodna integracija tehnički moguća, najizvodljivija i ekonomski najefikasnija strategija za Kosovo jeste fokus na preradi uvoznih trupaca ili poluproizvedenog drveta u gotove parketne sisteme, gde je ostvarivanje vrednosti najveće.

Faza lanca vrednosti	MVA	Procenjeni doprinos MVA	Usklađenost sa Kosovom
Nabavka trupaca i osnovna pilanska prerada	NIZAK	5%	NIZAK–SREDNJI
Sušenje i kondicioniranje	SREDNJI	10%	SREDNJI
Proizvodnja inženjerskog jezgra / blankova	VISOK	20%	SREDNJI
Precizna obrada i profilisanje	VISOK	25%	SREDNJI
Površinska obrada i dizajnerski efekti	VISOK	20%	SREDNJI
Kontrola kvaliteta i sertifikacija	SREDNJI	10%	SREDNJI
Pakovanje i logistika	SREDNJI	10%	VISOK

Tabela 11. MVA analiza za parketne podove

6.3.4. Ključna izvozna tržišta

Sektor proizvoda na bazi drveta na Kosovu, posebno nameštaj i prefabrikovani drveni elementi, izdvojio se kao jedan od najdinamičnijih izvoznih segmenata zemlje. Izvozne performanse u periodu 2021–2024 beleže snažan i kontinuiran rast, vođen pre svega proizvodnjom nameštaja (NACE Rev. 2: 31.09) i naprednom građevinskom stolarijom i prefabrikovanim građevinskim elementima (NACE Rev. 2: 16.23). Ovo proširenje odražava sve veću integraciju u evropske lance vrednosti i postepen prelazak ka proizvodima više dodate vrednosti, zasnovanim na dizajnu i prefabrikaciji.

Trgovinski sporazumi obezbeđuju veoma povoljan okvir za pristup tržištu. U okviru Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između EU i Kosova (SSP), CEFTA sporazuma i Sporazuma o slobodnoj trgovini sa Turskom, proizvodi od drveta, nameštaj i srodni proizvodi ulaze na ključna regionalna i evropska tržišta bez carina. Pravila o poreklu ne predstavljaju ograničenje: proizvodi od nameštaja i prefabrikovanog drveta smatraju se proizvodima sa poreklom kada se značajna transformacija — kao što su obrada, sklapanje, završna obrada ili tapaciranje — odvija na Kosovu. Ovo omogućava proizvođačima da kombinuju uvezenu drvenu građu, panele, tkanine i okove sa domaćom preradom, uz zadržavanje preferencijalnog pristupa izvoznim tržištima.

Izvozni trendovi ukazuju na jasnu diferencijaciju po proizvodnim linijama. Drveni nameštaj (HS 9403) se više nego udvostručio po vrednosti između 2021. i 2024. godine, premašivši **43 miliona € u 2024.**, pri čemu je rast koncentrisan u **Švajcarskoj i Nemačkoj**, uz dodatnu tražnju iz **Austrije, Belgije, Italije** i odabranih CEFTA tržišta. Tapacirani nameštaj sa drvenim ramovima (HS 940161), uključujući sofe i kauče, kontinuirano je rastao do približno **6,0 miliona € u 2024.**, potvrđujući konkurentsko pozicioniranje Kosova u segmentima srednjeg i višeg kvaliteta. Izvoz je koncentrisan u **Švajcarskoj, Nemačkoj, Belgiji i susednim regionalnim tržištima**.⁴⁵

Prefabrikovane drvene zgrade i modularni elementi (HS 940610) predstavljaju brzo rastuću, ali volatilniju izvoznu liniju, koja je porasla sa približno **5,9 miliona € u 2021.** na oko **13,7 miliona € u 2024.** Nemačka i Švajcarska dominiraju tražnjom, uz povremene projektno zasnovane izvoze ka Sjedinjenim Američkim Državama i drugim trećim tržištima. Volatilnost odražava ugovorni karakter prefabrikovane gradnje, a ne strukturna ograničenja konkurentnosti. Nasuprot tome, parketni podovi i inženjerski drveni podovi (HS 4408) ostaju nišnog obima, sa izvozom ispod **0,15 miliona € godišnje**, koncentrisanim u **Švajcarskoj, Francuskoj, Italiji i susednim CEFTA zemljama**.

Kod svih proizvoda na bazi drveta, carine ne predstavljaju ograničenje. Umesto toga, pristup tržištu prvenstveno zavisi od usklađenosti sa nekarinskim zahtevima, uključujući pravila EU o hemijskoj bezbednosti (npr. lepkovi, završni premazi i emisije), standarde bezbednosti proizvoda, zahteve održivosti i propise o označavanju. Iako ovi zahtevi podrazumevaju troškove usklađivanja, oni su sve upravljiviji za proizvođače sa uspostavljenim izvoznim odnosima, posebno u sektoru nameštaja i prefabrikovanih sistema.

U celini, **Švajcarska i Nemačka** izdvajaju se kao strukturno najpovoljnija sidrišna tržišta za izvoz proizvoda na bazi drveta više dodate vrednosti, kombinujući snažnu tražnju, premijum cenovne segmente i predvidiva regulatorna okruženja. **Austrija i zemlje Beneluksa** nude komplementarne prilike za proizvode orijentisane na dizajn, dok CEFTA tržišta, posebno **Albanija i Severna Makedonija**, ostaju važna za apsorpciju obima, stabilizaciju proizvodnje i stabilnost novčanih tokova. Projektno zasnovana tržišta van Evrope, kao što su Sjedinjene Američke Države, nude selektivni potencijal rasta, ali ih treba posmatrati kao oportunistička, a ne kao osnovna tržišta.

⁴⁵ Agencija za statistiku Kosova (ASK). Podaci o trgovini.

Izvozne performanse proizvoda na bazi drveta potvrđuju sposobnost Kosova da iskoristi trgovinske sporazume i kapacitete srednjih i nizvodnih faza proizvodnje za konkurenciju u segmentima višeg kvaliteta. Dalje unapređenje u oblasti dizajna, kvaliteta završne obrade, sertifikacije i usklađenosti sa standardima održivosti biće ključno za održavanje rasta i smanjenje izloženosti konkurenciji zasnovanoj na cenama.

Rang	Destinacija	Razlozi konkurentske prednosti	Trošak–korist i elastičnost
1	Švajcarska (EFTA)	Najveće tržište po vrednosti; premijum pozicioniranje; snažna tražnja za nameštajem i prefabrikovanim drvenim proizvodima; nulte carine; dokazana istorija izvoza	Veoma visok benefit / srednji trošak; niska elastičnost
2	Nemačka	Velika i diverzifikovana tražnja; jedinstveno tržište EU; nulte carine u okviru SSP; snažna orijentacija ka održivosti	Visok benefit / srednji trošak usklađivanja; niska–srednja elastičnost
3	Austrija i zemlje Beneluksa	Tržišta orijentisana na dizajn; geografska blizina; slični standardi kao u Nemačkoj	Srednje–visok benefit / srednji trošak; srednja elastičnost
4	Albanija i Severna Makedonija (CEFTA)	Tražnja zasnovana na obimu; minimalne necarinske mere; snažne regionalne veze	Srednji benefit / nizak trošak; visoka elastičnost
5	Sjedinjene Američke Države (nišno/projektno tržište)	Oportunističke narudžbine za prefabrikovane objekte i nameštaj; van FTA okvira; viši logistički troškovi	Selektivni benefit / visok trošak; visoka elastičnost

Tabela 12. Rangirana izvozna tržišta

6.3.5 Investicioni obrasci

Prelazak ka **višoj dodatnoj vrednosti (MVA)** u proizvodnji parketa, prefabrikovanih drvenih kuća i sistema sofa prati **koherentan obrazac unapređenja**: svi sektori (uz izuzetak parketa) već su uspostavljeni u okviru proizvodne baze Kosova, ali je stvaranje vrednosti ograničeno **ograničenom automatizacijom, nedovoljnom digitalnom integracijom i relativno slabom diferencijacijom u segmentima više dodate vrednosti**.

Zajednička karakteristika sva tri proizvoda jeste značaj ciljano usmerenih kapitalnih investicija, iako se obim i svrha tih investicija razlikuju. U proizvodnji parketa, sam proizvod je već relativno napredan, a unapređenje se prvenstveno odnosi na poboljšanje **preciznosti, efikasnosti i kvaliteta završne obrade**. Investicije su usmerene na CNC sečenje, profilisanje i automatizovane linije završne obrade, što omogućava složenije dizajne i konzistentniji kvalitet proizvoda. Potrebne investicije su umerene, obično u rasponu od **€250.000–€500.000**, i prvenstveno su usmerene na modernizaciju postojećeg mašinskog parka, a ne na potpunu transformaciju proizvodnog sistema.

Kod sistema sofa, investicione potrebe su takođe umerene, ali znatno raznovrsnije. **Unapređenje MVA zavisi od poboljšanja dizajnerskih kapaciteta, procesa završne obrade i standardizacije proizvodnje**. Investicije u CAD/3D alate, tehnologije završne obrade kao što su lakirnice i poluautomatizovani sistemi sečenja omogućavaju prelazak sa standardnog nameštaja na **prilagođene proizvode višeg kvaliteta**. Iako je finansijski obim sličan kao kod parketa, efekat je **strateški značajniji**, jer omogućava firmama repozicioniranje ka **tržištima vođenim dizajnom i izvozom**.

Proizvodnja ostale građevinske stolarije i elemenata (npr. prefabrikovani drveni stambeni moduli), nasuprot tome, zahteva **sistematičniju i kapitalno intenzivniju modernizaciju**. Prelazak ka višoj MVA podrazumeva **digitalizaciju i automatizaciju celokupnog proizvodnog procesa**, od arhitektonskog dizajna do proizvodnje i sklapanja. Investicije uključuju CNC opremu sa CAD/CAM integracijom, automatizovane sisteme sklapanja panela i digitalne alate za upravljanje radnim tokovima. Iako su investicije na nivou oko **€1 milion**, transformacija je značajna jer usmerava proizvodnju ka **potpuno integrisanim, visokop performansnim građevinskim sistemima**. Stoga, iako se sva tri sektora oslanjaju na ulaganja u opremu, parket je fokusiran na inkrementalno povećanje efikasnosti, sistemi sofa na unapređenje dizajna i završne obrade, dok se **prefabrikovana gradnja zasniva na transformaciji celokupnog proizvodnog sistema**.

Druga zajednička karakteristika jeste rastući značaj razvoja veština, iako se struktura potrebnih veština razlikuje. U proizvodnji parketa, jaz u veštinama je relativno ograničen i koncentrisan oko **automatizacije, CNC operacija i kontrole kvaliteta**, što omogućava preciznu i fleksibilnu proizvodnju. U proizvodnji sofa, veštine imaju širu ulogu, jer viša dodata vrednost zavisi od kombinacije **dizajna, proizvodnje, završne obrade i razvoja proizvoda**, uključujući CAD/3D modelovanje i tržišno orijentisano pozicioniranje proizvoda.

U prefabrikovanoj gradnji, zahtevi za veštinama su **najviši i multidisciplinarni**. Viša MVA zavisi od kapaciteta u oblasti **arhitektonskog dizajna, BIM/CAD integracije, planiranja proizvodnje i automatizovane fabrike**, što odražava kompleksnost samog proizvoda. Zajednički obrazac je jasan: iako sva tri sektora zahtevaju unapređenje veština, parket se primarno oslanja na tehničke veštine, sistemi sofa kombinuju tehničke i kreativne kompetencije, dok **prefabrikovana gradnja zahteva integrisane inženjerske i digitalne kapacitete**.

Razlike između kategorija proizvoda dodatno dolaze do izražaja kada se posmatra uloga inputa i dobavljačkih mreža. Kod parketa, struktura inputa je relativno stabilna. Kvalitetno drvo se već nabavlja od etabliranih dobavljača u zemljama kao što su Hrvatska i Austrija, a prelazak ka višoj MVA ne zahteva fundamentalno nove materijale. **Fokus je stoga na unapređenju prerade, a ne na transformaciji inputa**.

Kod sistema sofa, **inputi postaju ključni pokretač stvaranja vrednosti**. Proizvodi višeg kvaliteta zahtevaju premium tkanine, pene, lepkove i dodatke, od kojih se većina uvozi. Kao rezultat, unapređenje zavisi od **uspostavljanja pouzdanih i standardizovanih odnosa sa dobavljačima**, obezbeđivanja konzistentnog kvaliteta i omogućavanja diferencijacije proizvoda.

Prefabrikovana gradnja nalazi se između ova dva ekstrema, ali uz veću kompleksnost. Zahteva širok spektar inputa, uključujući konstrukciono drvo, izolaciju, obloge, prozore i tehničke komponente, od kojih mnogi moraju ispunjavati stroge standarde performansi i nabavljaju se međunarodno. Ovo upravljanje dobavljačima čini **strateškom funkcijom**, jer kvalitet proizvoda zavisi od integracije više visokop performansnih komponenti. U poređenju sa parketom i sistemima sofa, **prefabrikovana gradnja je najzavisnija od koordinisanih i visokokvalitetnih lanaca snabdevanja**.

Značaj sertifikacije dodatno diferencira ove kategorije proizvoda. Kod parketa, sertifikacija ne predstavlja glavno ograničenje, jer je osiguranje kvaliteta uglavnom ugrađeno u standarde dobavljača. Kod sistema sofa, sertifikacija dobija na značaju u kontekstu izvoznih tržišta i osiguranja kvaliteta, ali ostaje sekundarna u odnosu na dizajn i kvalitet inputa. Kod prefabrikovane gradnje, međutim, **sertifikacija je ključna**. Usklađenost sa CE oznakama, standardima konstrukcionog drveta, regulativama energetske efikasnosti i bezbednosti od požara predstavlja osnovni uslov za pristup tržištu i performanse proizvoda. To čini **prefabrikovanu gradnju najintenzivnijom u pogledu standarda i usklađenosti** među tri sektora.

Ako se ove investicione oblasti adekvatno adresiraju, **sve tri kategorije proizvoda imaju snažan potencijal za povećanje domaćeg stvaranja vrednosti i jačanje pozicije na izvoznim tržištima**. Proces

unapređenja ne zahteva radikalne strukturne promene, već **sistematsko produbljivanje postojećih kapaciteta**, omogućavajući firmama prelazak sa standardne proizvodnje ka **diferenciranim, proizvodima više dodate vrednosti i tržišno orijentisanim proizvodima**.

6.4. Zaključci po kategorijama

Kroz analizirane kategorije proizvoda, potencijal za unapređenje industrije na Kosovu koncentrisan je u srednjim i nizvodnim fazama proizvodnje, gde stvaranje vrednosti zavisi od dubine prerade, integracije sistema, sertifikacije i tržišnog pozicioniranja, a ne samo od eksploatacije sirovina. Međutim, priroda inovacija i konkurentnosti značajno se razlikuje među kategorijama, što zahteva diferencirane pristupe unapređenju.

U **agro-prehrambenoj preradi, vinu i većini proizvoda na bazi drveta**, dodata vrednost u proizvodnji generiše se pre svega kroz optimizaciju procesa, unapređenje kvaliteta, pakovanje, brendiranje i usklađenost sa zahtevima kupaca. Inovacije u ovim sektorima su uglavnom inkrementalne i tržišno orijentisane, sa fokusom na razvoj recepata, tehnike konzerviranja, završnu obradu površina, modularizaciju i usavršavanje dizajna. Ovi putevi unapređenja dobro su usklađeni sa profilom radne snage i kapitalnim ograničenjima Kosova i omogućavaju napredak bez visokog intenziteta ulaganja u istraživanje i razvoj (R&D). U ovim sektorima, glavna ograničenja odnose se na obim proizvodnje, konzistentnost kvaliteta, kapacitete sertifikacije i pristup izvoznim tržištima više dodate vrednosti, a ne na tehnološku izvodljivost.

Nasuprot tome, **napredna građevinska stolarija (advanced building joinery)** predstavlja poseban put unapređenja u kojem je inovacija pre svega tehnološki i inženjerski vođena. Konkurentnost u ovoj kategoriji zavisi od istraživanja i razvoja, projektovanja sistema, ispitivanja performansi i usklađenosti sa zahtevnim tehničkim standardima, posebno u oblasti toplotne izolacije, vazdušne zaptivenosti, akustičkih performansi, trajnosti i kompatibilnosti sistema. Za razliku od tradicionalne stolarije ili proizvodnje nameštaja, stvaranje vrednosti u naprednoj stolariji određeno je sposobnošću razvoja i sertifikacije integrisanih građevinskih sistema, čime se sektor približava proizvodnji zasnovanoj na znanju. Održivo unapređenje stoga zahteva ulaganja u inženjerske kapacitete, infrastrukturu za testiranje i razvoj primenjenih proizvoda.

Zajednička strukturna karakteristika svih kategorija jeste rastući značaj **konvergenције materijala i procesa**. Proizvodi koji su ranije posmatrani kao jednostavni i zasnovani na jednom materijalu — kao što su prehrambeni proizvodi, parket, nameštaj, elementi stolarije ili vino — evoluirali su u višekomponentne, sistemski orijentisane proizvode. U agro-preradi, vrednost se stvara integracijom poljoprivrednih inputa sa tehnologijama pakovanja, konzerviranja, sistemima sertifikacije i brendiranjem. Kod proizvoda na bazi drveta i građevinskih elemenata, konkurentnost sve više zavisi od kombinovanja drveta sa metalima, hemijskim materijalima, kompozitima, izolacionim sistemima i digitalnim proizvodnim procesima. U vinskom sektoru, diferencijacija se zasniva na kontrolisanoj vinifikaciji, odležavanju, pakovanju, sertifikaciji i integraciji sa turizmom, a ne samo na proizvodnji grožđa.

Supstitucija uvoza i unapređenje izvoza usko su povezani u svim analiziranim sektorima. U agro-prehrambenoj preradi i proizvodnji vina, Kosovo i dalje uvozi proizvode više dodate vrednosti uprkos snažnoj domaćoj tražnji. Kod proizvoda na bazi drveta i nameštaja, Kosovo već pokazuje solidne izvozne performanse na tržištima EU i EFTA, gde su nizvodna prerada i dizajnerski kapaciteti dobro razvijeni. Ovo potvrđuje da je izvodljivost unapređenja specifična za faze proizvodnje, a ne za same sektore: kada preduzeća kontrolišu nizvodne i sistemski orijentisane faze, stvaranje vrednosti se značajno povećava.

Okviri trgovinske politike obezbeđuju povoljno spoljašnje okruženje u svim kategorijama. **Nulte carine** u okviru CEFTA, SSP, EFTA sporazuma i Sporazuma o slobodnoj trgovini sa Turskom uklanjaju tarifne prepreke, dok pravila o poreklu generalno podržavaju domaće stvaranje vrednosti čak i kada se koriste

uvozni inputi. Kao rezultat, nekarinske mere — sertifikacija, testiranje, usklađenost sa standardima održivosti i zahtevi kupaca — predstavljaju glavne pragove konkurentnosti, posebno u naprednoj stolariji i izvozno orijentisanim prehrambenim i vinskim proizvodima.

Analiza ukazuje da strategija industrijskog unapređenja Kosova treba da bude diferencirana prema intenzitetu inovacija. Za agro-prehrambenu preradu, vino i većinu proizvoda na bazi drveta, prioriteti su u povećanju obima proizvodne prerade, jačanju sertifikacije i brendiranja i unapređenju pristupa tržištu. Za naprednu građevinsku stolariju, unapređenje zahteva ciljanu podršku razvoju inženjerskih kapaciteta, primenjenom istraživanju i razvoju, infrastrukturi za testiranje i razvoju proizvoda na nivou sistema. Usklađivanje instrumenata politike sa ovim različitim profilima inovacija ključno je za prelazak sa konkurentnosti zasnovane na obimu ka održivom industrijskom rastu zasnovanom na vrednosti.

**POLITIKE I INTERVENCIJE
KA USPOSTAVLJANJU
PODSTICAJNOG OKVIRA**



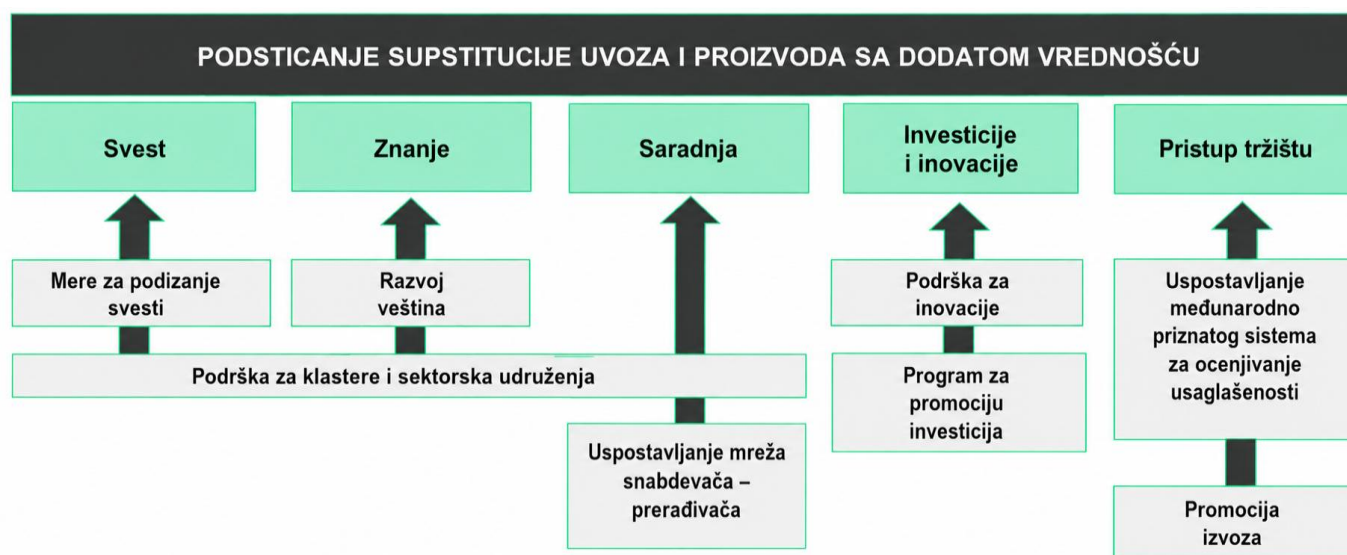
7. Politike i intervencije ka uspostavljanju podsticajnog okvira

Preporuke politika i predložene intervencije imaju za cilj unapređenje okvirnih uslova za **podsticanje supstitucije uvoza i razvoja proizvoda više dodate vrednosti, posebno kroz rešavanje ključnih ograničavajućih faktora**. Sledeće preporuke ne treba posmatrati kao skup pojedinačnih ili izolovanih mera. Naprotiv, one su u velikoj meri međusobno povezane i treba ih sprovoditi kao deo sveobuhvatnog pristupa. Mnoge od ovih preporuka u potpunosti ili delimično su usklađene sa merama uključenim u SIRPP akcioni plan koji trenutno razvija MIPT. U pojedinim slučajevima, one dopunjuju i dodatno jačaju te mere.

Preporuke politika strukturisane su kroz sekvencijalnu i međusobno povezanu logiku koja odražava tipičan put transformacije preduzeća ka višoj dodatnoj vrednosti (MVA) i većem korišćenju domaćih sirovina. Prvi korak je da preduzeća razumeju **strateški značaj i ekonomske koristi povećanja korišćenja domaćih sirovina i prelaska ka proizvodnji orijentisanoj na MVA**. Nakon što se ova svest uspostavi, pristup odgovarajućem znanju i veštinama (posebno u vezi sa praktičnom implementacijom ovih promena) postaje ključan.

S obzirom na to da su većina preduzeća mala i imaju ograničene interne kapacitete, **podsticanje saradnje i partnerstava duž relevantnih lanaca vrednosti (sa i između njih)** predstavlja ključni sledeći korak. Saradnički pristupi omogućavaju firmama da dele rizike, objedine resurse i zajednički razvijaju nova rešenja koja bi pojedinačno bilo teško ostvariti. Nakon toga, unapređen pristup finansiranju i mehanizmi za smanjenje rizika povezanih sa inovacijama i investicijama postaju neophodni kako bi se namere pretočile u konkretne aktivnosti.

Na kraju, kada se napredni proizvodi razvijaju, **efikasna komercijalizacija** postaje presudna. Podrška pristupu tržištu i promociji izvoza stoga predstavlja završni element ovog integrisanog pristupa javnim politikama. Zajedno, ove preporuke čine koherentan okvir osmišljen da vodi preduzeća od faze podizanja svesti i izgradnje kapaciteta, kroz inovacije i investicije, do uspešnog ulaska na tržište.



Slika 5. Portfolio intervencija za povećanje iskorisćenosti prirodnih resursa i proizvoda sa visokom dodatnom vrednošću (MVA) na Kosovu

7.1. Preporuka 1: Mere podizanja svesti za podsticanje korišćenja prirodnih resursa i proizvoda sa višom dodatom vrednošću (MVA)

	Preporuka 1: Mere podizanja svesti za podsticanje korišćenja prirodnih resursa i proizvoda sa višom dodatom vrednošću (MVA)
Obrazloženje	Iz perspektive proizvođača, povećanje korišćenja domaćih prirodnih resursa ili prelazak ka proizvodima sa višom dodatom vrednošću (MVA) podrazumeva uočene komercijalne i operativne rizike. Potencijalne koristi nisu odmah očigledne mnogim lokalnim firmama, koje se često oslanjaju na ustaljene proizvodne procese, dugogodišnje odnose sa dobavljačima i fiksne specifikacije proizvoda definisane od strane postojećih kupaca. Kao rezultat toga, kompanije često potcenjuju strateške mogućnosti povezane sa prelaskom ka proizvodnji više dodate vrednosti. U mnogim slučajevima, međutim, orijentacija ka MVA nije izbor, već ključni put za očuvanje konkurentnosti na sve zahtevnijim regionalnim i međunarodnim tržištima.
Ciljevi	Cilj je sprovođenje mera podizanja svesti specifičnih za pojedine kategorije proizvoda koje jasno pokazuju zašto veće korišćenje domaćih prirodnih resursa i/ili prelazak ka proizvodima sa višom dodatom vrednošću može generisati konkretne poslovne koristi. Ove koristi uključuju smanjenje troškova sirovina, niže administrativne troškove usled manjeg oslanjanja na uvoz, poboljšane profitne marže kroz veću dodatu vrednost u proizvodnji, kao i pristup novim segmentima kupaca i tržištima.
Pristup implementaciji	U cilju povećanja svesti o unapređenom korišćenju prirodnih resursa i proizvodnji orijentisanoj na MVA, postojeći institucionalni okvir — posebno privredne komore i industrijska udruženja — treba mobilisati kao ključne multiplikatore MVA narativa. Zbog svoje bliske povezanosti sa ciljnim industrijskim grupama, ove organizacije su u dobroj poziciji da oblikuju percepcije, strateške prioritete i poslovni diskurs u sektorima u kojima je povećano korišćenje lokalnih resursa i proizvodnja sa višom dodatom vrednošću najrelevantnija. Stoga im treba formalno poveriti ulogu strateških komunikatora. Aktivnosti podizanja svesti mogu obuhvatiti tematske događaje, izradu strateških dokumenata i stavova (position papers), dokumentovanje dobrih praksi i javna obraćanja ovih institucija u cilju senzibilizacije industrijskih aktera o ekonomskim koristima unapređenja ka MVA. Dodatni instrumenti treba da uključuju benchmarking i komparativne analize koje čine prednosti lokalnog snabdevanja i većeg stvaranja vrednosti vidljivim i merljivim. Uspešni poslovni primeri i modeli mogu se širiti putem publikacija, poslovnih foruma, tehničkih konferencija i ciljanih medijskih partnerstava kako bi se istakli i rizici i mogućnosti povezani sa unapređenjem lanaca vrednosti. Izabrane komore i udruženja takođe treba da imaju ulogu pokretača strateškog dijaloga. MIPT može zajednički organizovati visoke industrijske okrugle stolove i nacionalne konferencije sa komorama, industrijskim udruženjima i relevantnim akterima, sa eksplicitnim fokusom na pozicioniranje u lancima vrednosti i industrijsko unapređenje. Ovi forumi treba da okupe poslovne lidere, ministarstva i međunarodne partnere i obezbede da pitanja lokalnog snabdevanja sirovinama i razvoja MVA ostanu trajna tema ekonomske politike. Cilj nije tehnička obuka, već kontinuirana i vidljiva pažnja javnog i privatnog sektora.

Na ovaj način, intervencija podržava strukturnu transformaciju, unapređuje domaće stvaranje vrednosti i direktno doprinosi nacionalnim ciljevima industrijskog razvoja, izvoza i ekonomske diverzifikacije.

PRIMER DOBRE PRAKSE (BENCHMARK)

Privredna komora Severne Makedonije (Severna Makedonija):

Relevantan primer za poređenje može se pronaći u Severnoj Makedoniji u periodu približno između 2018. i 2022. godine, kada je Privredna komora Severne Makedonije (CCNM), zajedno sa sektorskim poslovnim udruženjima, pokrenula strukturisan napor za repositioniranje industrijske konkurentnosti ka dodatnoj vrednosti (MVA) i unapređenju lanaca vrednosti.

Ova inicijativa bila je usko povezana sa učešćem zemlje u procesu Strategije pametne specijalizacije EU (S3), koji je zahtevao identifikaciju prioriternih sektora i prelazak sa konkurentnosti zasnovane na troškovima ka aktivnostima više dodate vrednosti. U tom okviru, Komora je razvila platformu za poslovni dijalog kao stalni forum za podizanje svesti i strateške diskusije. Od 2019. godine, Komora je organizovala niz visokorangiranih industrijskih foruma i sektorskih okruglih stolova fokusiranih na ključne proizvodne sektore, kao što su automobilske komponente, metaloprerađivačka industrija i napredna proizvodnja.

Ovi događaji su namerno redefinisali pojam konkurentnosti, udaljavajući ga od niskih zarada i osnovnog podugovaranja, ka pozicioniranju u lancima vrednosti, sertifikaciji, diferencijaciji proizvoda i integraciji sistema. Umesto pružanja tehničke obuke, diskusije su bile usmerene na direktore i više menadžere, sa fokusom na strateška pitanja.

Paralelno sa ovim platformama za dijalog, Komora je izrađivala javne izveštaje i sektorske preglede koji su ukazivali na jaz između Severne Makedonije i uporedivih ekonomija u pogledu sofisticiranosti izvoza i domaćeg stvaranja vrednosti. Ove publikacije su distribuirane putem poslovnih medija, biltena Komore i nacionalnih konferencija, stvarajući zajedničku referentnu osnovu za industrijsko unapređenje u javnom diskursu.

Posebno uticajan element bila je kampanja vidljivosti domaćih uspešnih primera. U periodu 2020–2022, odabrane kompanije koje su uspešno prešle sa jednostavne montaže na sertifikovanu proizvodnju i izvozno orijentisanu industriju predstavljene su na nacionalnim događajima Komore i u poslovnim novinama. Ove firme su prikazane kao konkretni primeri kako napredovanje u lancu vrednosti vodi ka višim maržama, stabilnijim ugovorima i jačim međunarodnim partnerstvima. Time je stvoren pritisak među industrijskim akterima i postepeno je zamenjen narativ o „jeftinoj proizvodnoj lokaciji“ narativom o „pouzdanom industrijskom dobavljaču“.

Primer Severne Makedonije pokazuje da komore i industrijska udruženja mogu uticati na industrijsko unapređenje i bez pružanja tehničke obuke ili finansijskih podsticaja. Delujući kao organizatori, komunikatori i kreatori agende, oni mogu promeniti način na koji firme razumeju konkurentnost i izgraditi zajednički nacionalni narativ oko stvaranja vrednosti. Za Kosovo, sličan pristup mogao bi se primeniti kroz strukturisane sektorske dijaloge, javne benchmarking izveštaje i sistematsku promociju domaćih uspešnih primera unapređenja, čime bi se MVA učvrstio kao centralni koncept u poslovnoj strategiji i industrijskoj politici.

7.2. Preporuka 2: Razvoj veština



Preporuka 2: Razvoj veština

Obrazloženje	Postoji značajan nedostatak kvalifikovane radne snage kako na strani snabdevanja sirovinama, tako i na strani proizvodnje sa višom dodatom vrednošću (MVA). Na strani snabdevanja, prisutni su nedostaci znanja u vezi sa količinama, standardima kvaliteta i infrastrukturnim zahtevima prirodnih resursa potrebnih proizvođačima i prerađivačima. Na strani prerade, promene u nabavci sirovina (na primer, prelazak sa uvoznih na domaće dobavljače) zahtevaju nove kompetencije. Takođe, proizvodnja proizvoda više dodate vrednosti zahteva dodatnu stručnost u vezi sa tehničkim specifikacijama, tržišnim zahtevima i proizvodnim procesima. Nacionalni sistem obrazovanja i obuke trenutno nije u mogućnosti da u kratkom roku obezbedi dovoljan broj kvalifikovanih radnika. Čak i uz pojačane napore za modernizaciju nastavnih programa i unapređenje infrastrukture stručnog obrazovanja i univerziteta, rezultati bi se pojavili tek sa određenim vremenskim odlaganjem. Pored toga, ostaje neizvesno u kojoj meri ove institucije mogu obezbediti visoko specijalizovane veštine i praktičnu podršku potrebnu kompanijama koje prelaze ka proizvodnji više dodate vrednosti.
Ciljevi	Cilj predložene intervencije je da se olakša pristup ključnim tehničkim i upravljačkim znanjima za kompanije koje žele da povećaju korišćenje domaćih prirodnih resursa ili da se pozicioniraju više u lancima vrednosti kroz proizvodnju orijentisanu na MVA. Relevantno znanje već postoji u zemlji, ali je fragmentirano i teško dostupno firmama. Pored toga, obuka radne snage je skupa i povezana sa poslovnim rizicima, posebno za mala i srednja preduzeća. Obuka stoga ima i finansijsku dimenziju koja obeshrabruje kompanije — naročito manje firme — da dovoljno investiraju u razvoj veština svojih zaposlenih.
Pristup implementaciji	Kako bi se nedostaci u veštinama rešavali na fleksibilan i tržišno orijentisan način, potrebno je uvesti šemu vaučera za veštine (Skills Voucher Scheme) kao centralni instrument podrške kompanijama u sticanju tehničkih i upravljačkih kompetencija potrebnih za proizvodnju više dodate vrednosti i povećano korišćenje domaćih prirodnih resursa. U okviru ove šeme, kvalifikovane kompanije bi dobijale vaučere koje mogu koristiti za kupovinu usluga obuke i savetovanja od akreditovanih pružalaca, kao što su centri za stručno obrazovanje, univerziteti, privatne trening institucije ili kvalifikovani industrijski eksperti. Glavni korisnici bili bi dobavljači i proizvođači, koji bi mogli dobiti savetodavnu podršku u izradi internih planova razvoja veština, kao i finansijsku podršku za sprovođenje obuka putem vaučera. Vaučeri bi bili usmereni na prioritete kategorije proizvoda i lance vrednosti u kojima je unapređenje ka višoj MVA i veće korišćenje domaćih resursa strateški značajno. Sistem vaučera treba da se fokusira na praktične i primenjene kompetencije, uključujući: ▪ tehničke veštine povezane sa preradom i zahtevima kvaliteta domaćih sirovina, ▪ proizvodne i inženjerske veštine za proizvode više dodate vrednosti, ▪ poznavanje standarda, sertifikacije i tržišnih zahteva, i ▪ upravljačke veštine u oblasti planiranja proizvodnje, upravljanja kvalitetom i integracije lanaca vrednosti.

Omogućavanjem firmama da biraju pružaoce obuke prema sopstvenim potrebama, ova šema obezbeđuje da razvoj veština bude tržišno vođen, a ne uslovljen ponudom. Ovakav pristup takođe povećava vidljivost i dostupnost postojećeg nacionalnog znanja, pomažući mobilizaciju fragmentiranih kapaciteta koji već postoje u zemlji. Istovremeno, izbor međunarodnih pružalaca obuke i eksperata takođe treba da bude dozvoljen.

Kako bi se smanjile finansijske barijere i rizici za kompanije — posebno za mala i srednja preduzeća — vaučeri treba da pokrivaju značajan deo troškova obuke, uz učešće kompanija kroz umereno sufinansiranje kako bi se obezbedila posvećenost i relevantnost. Prioritetni pristup može se dati kompanijama koje pokazuju konkretan plan prelaska ka proizvodnji više dodate vrednosti ili većem korišćenju domaćih sirovina.

Na kraju, šemu vaučera za veštine treba osmisliti kao brz i fleksibilan instrument, sa pojednostavljenim administrativnim procedurama i kratkim rokovima odobravanja, kako bi kompanije mogle brzo da odgovore na promene u potrebama za veštinama duž svojih lanaca vrednosti. Šema treba da pokriva 70% prihvatljivih troškova, dok bi preostalih 30% snosili korisnici.

Ovim pristupom, koji direktno povezuje razvoj veština sa strateškim ciljevima unapređenja, jača se konkurentnost preduzeća, produktivnost i inovacioni kapacitet, uz istovremenu podršku strukturnoj transformaciji prioriternih lanaca vrednosti.

PRIMER DOBRE PRAKSE (BENCHMARK)

Slovenački preduzetnički fond (Slovenija)

Program „Vaučeri male vrednosti“ u Sloveniji, kojim upravlja Slovenački preduzetnički fond (SEF), predstavlja šemu podrške zasnovanu na vaučerima, usmerenu na podsticanje mikro, malih i srednjih preduzeća da unaprede konkurentnost, kapacitete i inovacije u oblastima koje su definisane potrebama poslovanja — uključujući razvoj veština, sertifikaciju, digitalizaciju i internacionalizaciju.⁴⁶ Šeme vaučera su kontinuirani program i dostupne su od 1. januara 2019. godine, sa javnim pozivima koji se objavljuju tokom cele godine i traju dok su sredstva raspoloživa.

U okviru ovog programa, MSP mogu pristupiti vaučerima koji pokrivaju do 60% prihvatljivih troškova za usluge koje unapređuju poslovne kompetencije, uključujući obuke zaposlenih i menadžmenta, kao i druge aktivnosti koje stvaraju dodatnu vrednost. Vrednost vaučera iznosi do 9.999,99 EUR, što ih čini veoma dostupnim za manje firme. Prihvatljive aktivnosti obuhvataju obuke, sertifikaciju, konsultantske usluge, razvoj strategije i druge aktivnosti koje direktno jačaju upravljačke i tehničke kapacitete.⁴⁷

Javni pozivi su dostupni „tokom cele godine“ i traju dok se sredstva ne utroše, dok sistem e-vaučera pojednostavljuje proces prijave. Besplatna savetodavna podrška takođe je dostupna putem slovenačke SPOT mreže poslovnih kontakt tačaka, koja pomaže MSP u pripremi prijave i pristupu vaučerima.

U periodu 2023–2025, SEF je više puta ponovo aktivirao vaučerske pozive (npr. za učešće u ekonomskim delegacijama i za sertifikaciju). Ovaj program se često navodi u analizama EU kao primer dobre prakse za šeme vaučera koje podržavaju konkurentnost MSP i razvoj veština, a slovenački model je prepoznat kao uspešan primer u EU za pružanje obuka i jačanje kompetencija putem vaučera⁴⁸.

⁴⁶ <https://www.gov.si/en/topics/small-and-medium-sized-enterprises>

⁴⁷ <https://www.podjetniskisklad.si/en/notice-for-companies-with-a-voucher-co-financing-agreement/>

⁴⁸ <https://www.gov.si/en/topics/small-and-medium-sized-enterprises>

Slovenačko iskustvo pruža konkretne smernice za dizajn šeme vaučera za veštine na Kosovu, posebno u pogledu administrativne jednostavnosti, dostupnosti za MSP i usklađenosti sa strateškim ciljevima unapređenja.

7.3. Preporuka 3: Podrška klasterima i sektorskim udruženjima

	Preporuka 3: Podrška klasterima i sektorskim udruženjima
Obrazloženje	Nacionalni okvir poslovnih organizacija zasnovanih na članstvu, sektorskih udruženja i klusterskih inicijativa na Kosovu i dalje je u začetnoj i fragmen-tiranoj fazi razvoja. Nasuprot tome, ovakvi posrednički akteri imaju sve značajniju ulogu širom Evrope kao instrumenti za jačanje konkurentnosti, um-režavanje, razmenu iskustava, inovacije i internacionalizaciju. Pregled evropskog klusterskog ekosistema pokazuje da je trenutno aktivno oko 1.500 klusterskih inicijativa, što potvrđuje strateški značaj pristupa zasnovanih na mrežama za unapređenje lanaca vrednosti i poboljšanje sektorskih performan-si.⁴⁹ Ove inicijative obezbeđuju platforme za saradnju, zajedničke usluge i kolektivno pozicioniranje na domaćim i međunarodnim tržištima.
Ciljevi	Opšti cilj predložene intervencije jeste podrška uspostavljanju i jačanju ovakvih posredničkih struktura u cilju unapređenja konkurentnosti, inovacionih kapaciteta i tržišne orijentacije sektora. Takve strukture mogu obuhvatati mreže, klastere, industrijska udruženja ili druge oblike platformi. Konkretno, intervencija ima za cilj da: ▪ ojača saradnju i umrežavanje između preduzeća i institucija duž povezanih lanaca vrednosti (sa fokusom na veće korišćenje domaćih sirovina i proizvoda sa višom dodatom vrednošću – MVA), ▪ unapredi pristup specijalizovanim uslugama kao što su povezivanje partnera (matchmaking), posredovanje u razvoju veština i ciljane obuke u oblasti proizvodnje i prerade hrane, ▪ olakša zajedničke aktivnosti u oblastima internacionalizacije, brendiranja i promocije izvoza, ▪ podrži objedinjavanje proizvodnih kapaciteta i razvoj zajedničkih rešenja (npr. upravljanje kvalitetom, sertifikacija, logistika i pakovanje), ▪ podstakne saradnju između različitih preduzeća duž povezanih lanaca vrednosti.
Pristup implementaciji	Intervencija treba da se fokusira na jačanje postojećih i nastajućih klastera i sektorskih udruženja, umesto na uspostavljanje potpuno novih institucionalnih struktura. Prioritet treba dati organizacijama koje već pokazuju osnovne kapacitete upravljanja, kritičnu masu članstva i relevantnost za ključne lance vrednosti povezane sa korišćenjem domaćih sirovina i MVA. Podrška treba da bude pružena kroz strukturisani program razvoja koji kombinuje organizaciono jačanje sa razvojem usluga. Ovo može uključivati podršku profesionalizaciji upravljanja klasterima, izradu strateških mapa puta i uspostavljanje portfolija usluga prilagođenih potrebama članova (npr. umrežavanje, podrška internacionalizaciji, facilitacija inovacija i posredovanje u razvoju veština).

⁴⁹ <https://www.clustercollaboration.eu/find-clusters-partners?>

Klasteri i sektorska udruženja treba da budu podstaknuti da deluju kao platforme za saradnju i izgradnju poverenja duž lanaca vrednosti. Redovni događaji umrežavanja, tematske radne grupe i sektorski okrugli stolovi treba da okupljaju preduzeća, dobavljače, prerađivače, istraživačke institucije i pružaoce usluga. Fokus ovih platformi treba da bude na konkretnim izazovima u lancima vrednosti, kao što su standardi kvaliteta, logistika, sertifikacija i pristup tržištu.

Pored toga, odabrane posredničke organizacije treba podržati u razvoju zajedničkih projekata i kolektivnih usluga, na primer u oblasti promocije izvoza, zajedničkog brendiranja, učešća na međunarodnim sajmovima ili zajedničke nabavke usluga sertifikacije i testiranja. Ovakve aktivnosti omogućavaju postizanje ekonomije obima i smanjenje individualnih rizika za preduzeća.

Javna podrška treba da se dodeljuje na konkurentnoj i performansno zasnovanoj osnovi, uz jasno definisane kriterijume podobnosti i merljive rezultate (npr. broj obuhvaćenih članica, broj realizovanih zajedničkih aktivnosti ili uspostavljenih partnerstava). Dugoročno, aktivnosti klastera i udruženja treba sve više da se finansiraju iz članarina i prihoda od usluga kako bi se obezbedila održivost.

Na kraju, privredne komore i nadležna ministarstva treba da imaju koordinacionu i nadzornu ulogu, obezbeđujući usklađenost sa nacionalnim industrijskim i izvoznim strategijama i sprečavajući dupliranje struktura. Na taj način se razvoj klastera i sektorskih udruženja ugrađuje u koherentan okvir javnih politika i jača njihova uloga kao ključnih posrednika u industrijskom unapređenju i povećanju MVA.

Ovim pristupom podržava se razvoj efikasnih institucija na mezo nivou, sposobnih da prevedu nacionalne industrijske ciljeve u koordinisane aktivnosti na nivou preduzeća.

PRIMER DOBRE PRAKSE (BENCHMARK)

Tekstilni klaster Severne Makedonije (Severna Makedonija)

Tekstilni klaster Severne Makedonije predstavlja relevantan međunarodni primer dobre prakse o tome kako klusterske i posredničke organizacije mogu podržati industrijsko unapređenje i povećanje dodate vrednosti (MVA) u tradicionalnom sektoru proizvodnje sa niskom vrednošću.⁵⁰ Tekstilna i odevna industrija u Severnoj Makedoniji dugo je bila dominantno zasnovana na podugovaranju tipa cut–make–trim za strane kupce, što je ograničavalo domaće stvaranje vrednosti i izlagalo firme snažnoj konkurenciji zasnovanoj na troškovima. Kao odgovor na to, razvijena je sektorski orijentisana klusterska organizacija kao profesionalni posrednik, sa ciljem da pomogne preusmeravanje industrije ka pozicijama više u lancu vrednosti.

Klaster je osnovan 2003. godine, a kasnije institucionalizovan kao organizacija koja predstavlja proizvođače tekstila i odeće u Severnoj Makedoniji. Danas okuplja oko 85–90 članica, čime predstavlja najveću poslovnu organizaciju u tekstilnom i odevnom sektoru zemlje.

Osnovna uloga klastera nije bila direktno pružanje tehničkih obuka, već delovanje kao platforma za podizanje svesti, koordinaciju i strateški dijalog. Kroz industrijske forume, konferencije i sektorske studije, klaster je dosledno promovisao koncept konkurentnosti zasnovan na diferencijaciji proizvoda, sertifikaciji i izvoznj spremnosti, umesto isključivo na niskim zaradama. Kompanije koje su uspešno prešle na proizvodnju sopstvenog dizajna, sertifikovanu proizvodnju ili diverzifikovana izvozna tržišta

⁵⁰ <https://macedoniantextiles.mk/>

isticane su kao primeri dobre prakse na nacionalnim događajima i u poslovnim medijima, čime su podstaknuti međusobno učenje i kultura unapređenja.

Pored toga, klaster je imao ulogu posrednika između preduzeća i pružalaca znanja, olakšavajući pristup veštinama u oblastima upravljanja kvalitetom, dizajna, logistike i razvoja tržišta. Kolektivne usluge, kao što su zajedničko učešće na međunarodnim sajmovima, inicijative zajedničkog brendiranja i saradnički projekti u oblasti ekološkog tekstila i inovacija, omogućile su malim i srednjim preduzećima da ostvare efekte obima koji pojedinačno ne bi bili mogući. Klaster je takođe integrisan u nacionalne industrijske politike i Strategiju pametne specijalizacije, čime je dodatno ojačana njegova legitimnost i obezbeđena usklađenost između potreba privatnog sektora i ciljeva javnih politika.

Ukupno posmatrano, Tekstilni klaster Severne Makedonije pokazuje kako jedna posrednička organizacija može transformisati fragmentiran sektor u koordinisaniju i strateški orijentisanu industriju. Njegov glavni doprinos bio je u promeni načina razmišljanja preduzeća — od konkurentnosti zasnovane na troškovima ka konkurentnosti zasnovanoj na vrednosti — čime je postavljen temelj za postepeno napredovanje u lancu vrednosti.

Ovo iskustvo predstavlja koristan model za Kosovo, gde bi slične klasterske inicijative mogle da ojačaju saradnju, podignu svest o MVA i podrže unapređenje u sektorima kao što su prehrambena industrija, plastika i metaloprerađivačka industrija.

Za Kosovo, ovaj primer dodatno naglašava katalitičku ulogu dobro upravljanih klusterskih organizacija u ubrzavanju sektorskog unapređenja, povećanju kolektivne efikasnosti i jačanju izvozne orijentacije.

7.4. Preporuka 4: Uspostavljanje mreža dobavljač – prerađivač

	Preporuka 4: Uspostavljanje mreža dobavljač – prerađivač
Obrazloženje	Postizanje više dodate vrednosti (MVA) i povećanje korišćenja domaćih sirovina zahteva snažniju koordinaciju i saradnju između domaćih dobavljača i proizvođača/prerađivača duž relevantnih lanaca vrednosti. Trenutno su odnosi između ovih aktera često fragmentirani i transakcioni, uz ograničeno strateško usklađivanje u pogledu količina, standarda kvaliteta, rokova isporuke i tehničkih specifikacija. Dobavljači često nemaju jasno razumevanje tehničkih i kvalitativnih zahteva prerađivača, dok se prerađivači suočavaju sa poteškoćama u strukturisanom komuniciranju svojih potreba i očekivanih performansi. Kao rezultat toga, dolazi do neusaglašenosti u pogledu kvaliteta proizvoda, pouzdanosti snabdevanja i vremenskih rokova, što navodi prerađivače da se oslanjaju na uvozne sirovine uprkos postojanju domaćih izvora. Dodatno, informacione asimetrije, slabi mehanizmi koordinacije i ograničeno poverenje između dobavljača i prerađivača dodatno ograničavaju razvoj integrisanih domaćih lanaca snabdevanja. Ova uska grla ne mogu se prevazići izolovanim intervencijama na nivou pojedinačnih preduzeća. Ona zahtevaju strukturisane platforme za dijalog, koordinaciju i izgradnju poverenja, koje omogućavaju kontinuiranu interakciju između obe strane tržišta. Sektorski specifične mreže dobavljač–prerađivač mogu služiti kao takve platforme, omogućavajući zajedničko rešavanje problema, transparentnost zahteva i postepeno usklađivanje proizvodnih i prerađivačkih kapaciteta.

Ciljevi	Glavni cilj ove intervencije je jačanje domaćih lanaca vrednosti kroz unapređenje koordinacije, pouzdanosti i međusobnog razumevanja između dobavljača sirovina i proizvodnih ili prerađivačkih kompanija. Konkretno, intervencija ima za cilj da: ▪ unapredi usklađenost ponude i tražnje u pogledu količine, kvaliteta i vremenskih rokova domaćih sirovina, ▪ omogući strukturisanu komunikaciju tehničkih specifikacija i zahteva performansi od prerađivača ka dobavljačima, ▪ identifikuje i zajednički rešava uska grla u lancu snabdevanja (npr. logistika, kontrola kvaliteta, skladištenje, sertifikacija), ▪ izgradi dugoročne odnose zasnovane na poverenju između dobavljača i prerađivača kroz kontinuiranu interakciju i transparentnost, ▪ smanji zavisnost od uvoznih sirovina kroz jačanje domaćih aranžmana snabdevanja, ▪ podrži postepeno unapređenje dobavljača ka proizvodnji višeg kvaliteta i većoj pouzdanosti.
Pristup implementaciji	Mreže dobavljač–prerađivač treba organizovati kao sektorski specifične platforme koje okupljaju domaće dobavljače sirovina, proizvođače/prerađivače i relevantne prateće institucije. Aktivnosti mogu obuhvatiti redovne okrugle stolove, događaje za povezivanje (matchmaking), zajedničke procene potreba i radne grupe fokusirane na konkretne izazove u lancima vrednosti, kao što su standardi kvaliteta, logistika ili zahtevi sertifikacije. Postojeća sektorska udruženja ili klasterske organizacije treba ovlastiti i podržati da budu domaćini i facilitatori ovih mreža, umesto uspostavljanja novih institucionalnih struktura. Međutim, mreže dobavljač–prerađivač su obično manjeg obima i lokalnijeg karaktera u odnosu na sektorska udruženja ili klastere, sa primarnim fokusom na usklađivanje i balansiranje ponude i tražnje.

Kroz institucionalizaciju strukturisanog dijaloga i koordinacije, ove mreže doprinose smanjenju transakcionih troškova, unapređenju pouzdanosti snabdevanja i oslobađanju punog potencijala domaćeg snabdevanja sirovinama.

PRIMER DOBRE PRAKSE (BENCHMARK)

Mreže lanaca snabdevanja hranom (Danska)

Relevantan primer dobre prakse iz EU predstavlja **Cluster Food & Bioeconomy Denmark**⁵¹, koji je uspostavio strukturisane platforme saradnje između dobavljača i prerađivača u okviru agro-prehrambenog sektora. Klaster okuplja poljoprivrednike, dobavljače sastojaka, prehrambene prerađivače, istraživačke institucije i pružaocce usluga, sa ciljem unapređenja koordinacije i inovacija duž lanca vrednosti hrane.

Kroz redovne događaje umrežavanja, tematske radne grupe i zajedničke projekte, klaster omogućava dobavljačima i prerađivačima da zajednički definišu zahteve u pogledu kvaliteta, rešavaju uska grla u logistici i preradi i razvijaju nove proizvode zasnovane na domaćim sirovinama.⁵² Ova inicijativa je ojačala domaće odnose u snabdevanju, unapredila transparentnost tržišnih potreba i povećala konkurentnost danskih proizvođača hrane na izvoznim tržištima.

⁵¹ <https://www.foodbiocluster.dk>

⁵² <https://profile.clustercollaboration.eu/profile/cluster-organisation/017bd2c5-cfaf-469c-9545-21110cd8eea5>

Ovaj model pokazuje da su mreže dobavljač–prerađivač najefikasnije kada su integrisane u postojeće klasterske organizacije i kada se fokusiraju na izgradnju poverenja, dijalog i praktično rešavanje problema, a ne na direktne subvencije.

Za Kosovo, ovo iskustvo naglašava značaj integracije saradnje između dobavljača i prerađivača u okviru kredibilnih posredničkih struktura, uz fokus na strukturisani dijalog, izgradnju poverenja i zajedničko rešavanje problema u lancima vrednosti.

7.5. Preporuka 5: Podrška inovacijama

	Preporuka 5: Podrška inovacijama
Obrazloženje	Za mnoga preduzeća na Kosovu, promena izvora snabdevanja ili ulaganje u razvoj proizvoda više dodate vrednosti (MVA) percipira se kao visokorizičan i neizvestan poduhvat. Čak i kada postoje osnovni tehnički kapaciteti, firmama često nedostaje jasno razumevanje kako da pokrenu strukturisane inovacione procese ili kako da ideje pretoče u održive investicione projekte. Inovacije su često ograničene slabim pristupom eksternoj ekspertizi, nedovoljno razvijenim vezama sa istraživačkim i naučnim institucijama, kao i ograničenim internim resursima za upravljanje ranim fazama razvoja. Pored toga, finansijska ograničenja značajno smanjuju sposobnost firmi da eksperimentišu sa novim tehnologijama, procesima ili proizvodnim konceptima. Nedostatak specijalizovanih instrumenata za podršku ranoj fazi inovacija povećava percepciju rizika od neuspeha i obeshrabruje kompanije — posebno mala i srednja preduzeća — da se uključe u aktivnosti unapređenja povezane sa većim stvaranjem vrednosti i korišćenjem domaćih sirovina. Kako bi se prevazišle ove prepreke, potrebno je uspostaviti integrisanu šemu podrške inovacijama, koja kombinuje inovacione vaučere (Innovation Vouchers) sa posebnim fondom za sufinansiranje inovacija (Innovation Matching Fund). Ova dva instrumenta su komplementarna i treba da se primenjuju kao deo faznog pristupa: inovacioni vaučeri podržavaju fazu istraživanja i pripreme, dok fond za inovacije podržava razvoj i implementaciju konkretnih inovacionih projekata, sa fokusom na unapređenje procesa i proizvodnje.
Ciljevi	Opšti cilj ove intervencije je podsticanje unapređenja zasnovanog na inovacijama u proizvodnim sektorima Kosova, kroz smanjenje rizika, unapređenje pristupa ekspertizi i podršku razvoju proizvoda i procesa više dodate vrednosti. Konkretno, intervencija ima za cilj da: ▪ podstakne preduzeća da pokrenu inovacione aktivnosti vezane za nove proizvode, procese i poslovne modele, ▪ podrži korišćenje domaćih sirovina i poluproizvoda kroz inovativnu preradu i razvoj proizvoda, ▪ unapredi saradnju između preduzeća i istraživačko-tehnoloških organizacija, ▪ smanji finansijske i tehničke barijere za ulaganja u rane faze inovacija, ▪ promoviše zajedničke inovacione projekte koji uključuju više firmi ili aktera duž lanaca vrednosti, i

	▪ ojača ukupni inovacioni kapacitet i konkurentnost industrijskih sektora Kosova.
Pristup implementaciji	Šema podrške inovacijama treba da se sastoji od dva komplementarna instrumenta, implementirana na koordinisan i fazni način: 1. Šema inovacionih vaučera (početni instrument) Inovacioni vaučeri treba da obezbede male, lako dostupne grantove koje kompanije mogu koristiti za kupovinu eksternih usluga znanja i inovacija od akreditovanih pružalaca, kao što su univerziteti, istraživački instituti, laboratorije ili kvalifikovani konsultanti. Prihvatljive usluge mogu uključivati studije izvodljivosti, dizajn proizvoda, razvoj prototipa, testiranje, pripremu za sertifikaciju i tehnološke analize. Ova šema treba da pomogne firmama da razjasne inovacione ideje, procene tehničku i komercijalnu izvodljivost i pripreme se za narednu fazu investicija. Administrativne procedure treba da budu jednostavne i brze, uz nizak nivo sufinansiranja kako bi se podstaklo široko učešće, posebno MSP. Prioritet treba dati projektima koji imaju potencijal za povećanje MVA i veće korišćenje domaćih sirovina ili poluproizvoda. 2. Fond za sufinansiranje inovacija (razvojni i implementacioni instrument) Fond za sufinansiranje inovacija treba da podrži razvoj i implementaciju inovativnih rešenja u oblasti proizvodnje i usluga sa višom dodatom vrednošću. Ovaj fond treba da sufinansira ulaganja u nove tehnologije, proizvodne procese i proizvode više vrednosti, čime se smanjuje rizik i podstiče prelazak sa ideje na tržište. Fond treba da podrži kako pojedinačne projekte firmi, tako i saradničke projekte između preduzeća i istraživačkih ili naučnih organizacija, kao i projekte koji uključuju više firmi duž istog lanca vrednosti. Sredstva treba dodeljivati na konkurentskoj osnovi, uz jasno definisane kriterijume koji uključuju nivo inovativnosti, tržišni potencijal, doprinos rastu MVA i povećano korišćenje domaćih sirovina. Zahtevi za sufinansiranje treba da obezbede posvećenost firmi, uz istovremeno očuvanje dostupnosti za MSP. Šema inovacionih vaučera i fond za sufinansiranje inovacija treba da budu implementirani u okviru jedinstvenog okvira politika, kako bi se obezbedila povezanost i kontinuitet od faze ideje do implementacije. Implementaciju treba poveriti iskusnoj instituciji za finansiranje kako bi se obezbedila efikasna realizacija oba instrumenta. Privredne komore, klasterske organizacije i sektorska udruženja mogu imati ulogu multiplikatora u informisanju i podsticanju učešća firmi. Mehanizmi praćenja i evaluacije treba da obuhvate indikatore kao što su broj pokrenutih inovacionih projekata, uspostavljenih partnerstava, razvijenih novih proizvoda i merljivo povećanje dodate vrednosti ili korišćenja domaćih sirovina.

Na ovaj način, smanjenjem ulaznih barijera za inovacije i podrškom tržišno orijentisanom razvoju, šema jača konkurentnost preduzeća, produktivnost i dugoročni potencijal rasta.

PRIMER DOBRE PRAKSE (BENCHMARK)

Šema inovacionih vaučera Zapadnog Balkana

Šema inovacionih vaučera Zapadnog Balkana (WB IVS) predstavlja relevantan primer dobre prakse, sproveden uz podršku EU, sa ciljem podsticanja saradnje između preduzeća i istraživačko-naučnih institucija širom regiona Zapadnog Balkana. Ova šema bila je deo projekta finansiranog od strane EU

POLICY ANSWERS (R&I POLICY making, implementation AND Support in the WEsteRn BalkanS), koji je realizovao konzorcijum od 14 partnera iz regiona i EU ekspertske organizacije u okviru programa Horizon Europe, uz finansiranje i nadzor Evropske komisije (Ugovor o dodeli sredstava br. 101058873.⁵³ Pilot program je zvanično pokrenut u aprilu 2024. godine, sa javnim pozivom za prijave otvorenim do 20. novembra 2024. godine (naknadno produžen).

Šema inovacionih vaučera Zapadnog Balkana osmišljena je kao instrument niskog praga, vođen potrebama tržišta, koji pruža jednostavne i direktne finansijske podsticaje malim i srednjim preduzećima u cilju pokretanja inovacionih aktivnosti i jačanja veza između privrede i istraživačkih institucija. U okviru ove šeme, kompanije su dobijale vaučere male vrednosti koji su se mogli koristiti za kupovinu usluga povezanih sa inovacijama od ovlašćenih pružalaca usluga, kao što su javne istraživačke organizacije, univerziteti i akreditovane laboratorije.

Ove usluge obuhvatale su studije izvodljivosti, razvoj koncepta (proof-of-concept), dizajn prototipa, laboratorijska ispitivanja i tehnološke analize. Glavni cilj bio je smanjenje ulaznih barijera za uključivanje firmi u inovacije, omogućavanje pristupa eksternoj ekspertizi i podsticanje inovacija i transfera znanja u regionu, uključujući doprinos digitalnoj i zelenoj tranziciji. U okviru ove šeme finansirano je ukupno 15 preduzeća

Ključna prednost ove šeme leži u njenom jednostavnom i fleksibilnom dizajnu. Pravo učešća imali su mikro, mala i srednja preduzeća registrovana u jednoj od šest ekonomija Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo, Crna Gora, Severna Makedonija i Srbija), dok su pružaoci usluga bili javne istraživačke i razvojne institucije iz regiona. Vaučeri su sufinansirali do 80% prihvatljivih troškova usluga, obično do maksimalnog iznosa od oko 8.000 EUR, čime je instrument bio dostupan i firmama sa ograničenim finansijskim resursima ili iskustvom u inovacijama.

Kompanije su same definisale svoje inovacione potrebe i birale odgovarajuće pružaoce znanja, uključujući i prekogranične partnere, čime se podsticala regionalna saradnja i razmena znanja. Administrativne procedure bile su pojednostavljene, rokovi odobravanja kratki, a zahtevi za sufinansiranje umereni, što je obezbedilo visok potencijal za korišćenje među MSP.

Ova šema pokazuje kako podrška inovacijama u ranoj fazi može smanjiti rizik, podstaći eksperimentisanje i ubrzati prelazak ka proizvodnji više dodate vrednosti (MVA).

PRIMER DOBRE PRAKSE (BENCHMARK)

InvestBW (Nemačka)

Relevantan evropski primer dobre prakse za dizajn fonda za sufinansiranje inovacija predstavlja Invest BW, vodeći program finansiranja inovacija savezne nemačke pokrajine Baden-Virtemberg. Program Invest BW pokrenut je 2021. godine od strane Ministarstva privrede, rada i turizma kao centralni instrument javne politike za jačanje inovacionih kapaciteta, tehnološko unapređenje i industrijsku konkurentnost, posebno među malim i srednjim preduzećima.⁵⁴ Invest BW funkcioniše kao konkurentski fond za sufinansiranje (matching fund) koji podržava primenjena istraživanja, razvoj i implementaciju inovativnih proizvoda, procesa i poslovnih modela. Finansiranje se dodeljuje u vidu bespovratnih sredstava pojedinačnim firmama ili konzorcijumima firmi i istraživačkih organizacija. Program je usmeren na projekte sa jasnom tehnološkom i tržišnom relevantnošću, uključujući pilot proizvodnju, inovacije procesa i ranu fazu izlaska na tržište, a ne na osnovna istraživanja. I pojedinačni projekti firmi i saradnički projekti između preduzeća i istraživačkih institucija su prihvatljivi, čime se jača saradnja između industrije i sektora znanja.

⁵³ <https://westernbalkans-infohub.eu/calls/western-balkans-innovation-voucher-scheme/>

⁵⁴ <https://invest-bw.de/>

Uslovi finansiranja su osmišljeni tako da obezbede i dostupnost i snažnu posvećenost privatnog sektora. Za pojedinačne inovacione projekte mogu se dodeliti grantovi do 650.000 EUR, dok saradnički projekti sa više partnera mogu dobiti do 1,3 miliona EUR. Projekti se obično realizuju u maksimalnom trajanju do 24 meseca. Stope sufinansiranja zavise od veličine preduzeća i kreću se od 45% za mala preduzeća do 15% za velika preduzeća⁵⁵.

Prioritet se daje projektima koji doprinose većoj dodatoj vrednosti u proizvodnji (MVA), efikasnijem korišćenju resursa, održivosti i tehnološkom unapređenju u ključnim industrijskim sektorima kao što su proizvodnja, mobilnost, materijali i energetika. Proces selekcije zasniva se na transparentnim kriterijumima, uključujući nivo inovativnosti, ekonomski uticaj i doprinos ciljevima regionalnog razvoja. Prijave se ocenjuju kroz nezavisan ekspertski proces evaluacije, čime se obezbeđuju kredibilitet i kvalitet.

Prilagođen obimu i institucionalnom kontekstu Kosova, ovakav fond za sufinansiranje mogao bi imati ključnu ulogu u prelasku kompanija iz faze istraživanja inovacija podržane vaučerima ka konkretnim investicijama u nove tehnologije, proizvode i unapređenje lanaca vrednosti.

Ovaj model predstavlja robustan i skalabilan referentni okvir za Kosovo, pokazujući kako konkurentski fondovi za sufinansiranje mogu efikasno smanjiti rizik inovacionih investicija i ubrzati industrijsko unapređenje.

7.6. Preporuka 6: Podrška investicijama u mašine i opremu

	Preporuka 6: Podrška investicijama u mašine i opremu
Obrazloženje	Za mnoga preduzeća na Kosovu, ulaganje u savremene mašine i proizvodnu opremu predstavlja ključni preduslov za prelazak ka proizvodnji više dodate vrednosti (MVA) i za povećanje korišćenja domaćih sirovina. Međutim, pristup finansiranju za ovakve investicije i dalje predstavlja značajno strukturno ograničenje, posebno za mala i srednja preduzeća. Visoki početni troškovi, ograničen kolateral, kratki rokovi otplate kredita i relativno visoke kamatne stope smanjuju spremnost i sposobnost firmi da preduzmu dugoročne produktivne investicije. Pored toga, investicije u mašine povezane sa unapređenjem proizvodnih procesa ili uvođenjem proizvoda više dodate vrednosti često se percipiraju kao rizične, naročito kada preduzeća menjaju izvore snabdevanja ili ulaze na nova tržišta. Čak i kada kompanije imaju održive poslovne ideje i tehničke koncepte, finansijske institucije često nemaju dovoljno sektorskog znanja da adekvatno procene projekte usmerene na inovacije i unapređenje lanaca vrednosti. Kao rezultat toga, potencijalno transformativne investicije se odlažu ili napuštaju, čime se dodatno učvršćuje zavisnost od proizvodnje niske vrednosti i uvoznih inputa. Da bi se ove prepreke prevazišle, neophodan je ciljani mehanizam podrške investicijama u mašine i opremu, usmeren na proizvodnju orijentisanu ka MVA. Takav instrument bi smanjio finansijski rizik za firme, mobilisao privatna ulaganja i ubrzao tehnološko unapređenje u prioritetnim lancima vrednosti..

⁵⁵ <https://invest-bw.de/innovation/foerderkonditionen>

Ciljevi	Opšti cilj ove intervencije jeste da omogući kosovskim preduzećima ulaganje u savremenu proizvodnu opremu koja podržava veću dodatnu vrednost i veće korišćenje domaćih sirovina. Konkretno, intervencija ima za cilj da: ▪ olakša pristup finansiranju za investicije u mašine i opremu povezane sa unapređenjem ka MVA, ▪ podstakne usvajanje modernih, efikasnih i kvalitetnijih proizvodnih tehnologija, ▪ podrži diverzifikaciju ka proizvodima i procesima više vrednosti, ▪ smanji zavisnost od uvoznih međuproizvoda kroz jačanje domaćih prerađivačkih kapaciteta, ▪ unapredi produktivnost, kvalitet proizvoda i usklađenost sa tržišnim i sertifikacionim zahtevima, i ▪ ojača konkurentnost i otpornost kosovskih proizvodnih preduzeća.
Pristup implementaciji	Potrebno je uspostaviti posebnu šemu podrške investicijama u mašine (Machinery Investment Support Scheme) kao instrument sufinansiranja za kompanije koje ulažu u opremu direktno povezanu sa proizvodnjom više dodate vrednosti i razvojem domaćih lanaca vrednosti. Šema treba da funkcioniše na konkurentnoj i tržišno vođenoj osnovi, uz jasno definisane kriterijume podobnosti i selekcije usklađene sa nacionalnim industrijskim i izvoznim strategijama. Podrška može biti obezbeđena kroz kombinaciju sledećih instrumenata: ▪ investicionih grantova za sufinansiranje dela troškova nabavke opreme, i/ili ▪ mehanizama podele rizika (npr. subvencije kamatnih stopa, parcijalne garancije ili kombinovani finansijski instrumenti), u saradnji sa komercijalnim bankama ili razvojnim finansijskim institucijama. Prioritet treba dati projektima koji jasno pokazuju: ▪ povećano korišćenje domaćih sirovina ili poluproizvoda, ▪ proizvodnju proizvoda više dodate vrednosti ili diferenciranih proizvoda, ▪ merljiva unapređenja produktivnosti i kvaliteta, i ▪ potencijal za otvaranje novih radnih mesta i rast izvoza. Radi obezbeđivanja efikasnog usmeravanja i održivosti, od korisnika treba zahtevati podnošenje jednostavnih, ali kvalitetnih investicionih i poslovnih planova koji dokazuju tehničku izvodljivost, tržišni potencijal i doprinos MVA. Učešće kompanija u sufinansiranju treba da bude obavezno kako bi se obezbedila posvećenost i mobilisala privatna ulaganja.

Ova preporuka ima za cilj da otključa produktivne investicije, ubrza tehnološko unapređenje i učvrsti proizvodnju više dodate vrednosti unutar industrijske baze Kosova.

PRIMER DOBRE PRAKSE (BENCHMARK)

Podrška investicijama u mašine i opremu (Hrvatska)

Relevantan primer ciljne podrške investicijama u mašine i opremu predstavlja investicioni podsticajni okvir Hrvatske, koji kombinuje sredstva EU strukturnih fondova i nacionalne instrumente sufinansiranja kako bi subvencionisao produktivne investicije preduzeća, uključujući nabavku nove proizvodne opreme i mašina. Ove šeme deo su šire strategije Hrvatske za modernizaciju industrijskih kapaciteta,

diverzifikaciju proizvodnje i jačanje konkurentnosti, uključujući i segmente proizvodnje više dodate vrednosti.

U okviru ovog režima podrške, kompanije mogu pristupiti bespovratnim sredstvima za kapitalne investicije, kao što je kupovina novih mašina i tehnološke opreme u sklopu širih investicionih projekata. Podrška je često uslovljena kriterijumima koji su usklađeni sa ciljevima povećanja dodate vrednosti: određeni minimalni udeo investicije mora biti usmeren na mašine i visokotehnološku opremu, a projekti moraju dokazati doprinos unapređenju produktivnosti, kvaliteta ili strukturnoj modernizaciji.

Intenzitet finansiranja: Grantovi se dodeljuju kao procenat prihvatljivih investicionih troškova. Na primer, preduzeća mogu dobiti 10–20% prihvatljivih kapitalnih troškova u vidu bespovratne podrške, uz više stope za prioritete regione ili strateške tehnologije.

Maksimalni iznosi: Podrška može dostići do 1 milion EUR za standardne investicije u kojima najmanje 40% projekta čine troškovi mašina i opreme; u regionima višeg prioriteta ili kod većeg udela mašina, maksimalni iznos može porasti do 2 miliona EUR.

Uslovi podobnosti: Podnosioci zahteva moraju dokazati da nabavka mašina predstavlja značajan deo ukupne investicije (npr. minimum 40% ukupnih troškova projekta) i da je najmanje polovina opreme klasifikovana kao visokotehnološka.

Ove šeme obično funkcionišu paralelno sa širim programima finansiranim iz EU i merama iz planova oporavka koje takođe podržavaju industrijsku modernizaciju, digitalizaciju i unapređenje produktivnosti. Na primer, Plan oporavka i otpornosti Hrvatske predviđa značajna sredstva za industrijske investicije kroz konkurentne pozive, što ukazuje na strateško usklađivanje između EU finansiranja i nacionalnih podsticaja.

Ključna prednost hrvatskog pristupa jeste integracija podrške investicijama u mašine sa kriterijumima produktivnosti i tehnološkog nivoa, čime se preduzeća podstiču ne samo da povećaju kapacitete, već i da unaprede tehnološku složenost i nivo dodate vrednosti proizvodnje. Na taj način se omogućava ulaganje u savremenu, efikasnu opremu koja podržava proizvodne procese više vrednosti, uz istovremeno usklađivanje sa regionalnim i EU prioritetima u oblasti konkurentnosti i inovacija.

Ovaj model predstavlja izuzetno relevantan referentni okvir za dizajn šeme podrške investicijama u mašine na Kosovu.

7.7. Preporuka 7: Uspostavljanje međunarodno priznatog sistema ocenjivanja usaglašenost

	Preporuka 7: Uspostavljanje međunarodno priznatog sistema ocenjivanja usaglašenost
Obrazloženje	Nacionalni sistem ocenjivanja usaglašenosti Republike Kosovo trenutno nije međunarodno priznat, što predstavlja značajan strukturni nedostatak za izvozno orijentisane industrije. Ovo ograničenje ne utiče samo na sektor metaloprerađivačke industrije, već i na širok spektar drugih sektora sa izvoznim potencijalom, uključujući građevinske materijale, plastiku, preradu hrane i električne proizvode. Bez međunarodno priznatog sistema ocenjivanja usaglašenosti i akreditacije, proizvodi sa Kosova često zahtevaju dodatna testiranja i sertifikaciju na stranim tržištima, što povećava troškove, produžava vreme ulaska na tržište i smanjuje konkurentnost. Uprkos prethodnim inicijativama podržanim od strane donatora usmerenim na jačanje nacionalne infrastrukture kvaliteta, Generalna direkcija za akreditaciju

	Kosova (DAK) i dalje ima status pridruženog člana u Evropskoj organizaciji za akreditaciju (EA), a ne punopravnog člana. Nasuprot tome, ključne konkurentske ekonomije u regionu — poput Srbije i Severne Makedonije — već su uspostavile međunarodno priznate sisteme ocenjivanja usaglašenosti usklađene sa evropskim i međunarodnim standardima. Time se Kosovo nalazi u relativno nepovoljnijem položaju na regionalnim i EU tržištima. Uspostavljanje međunarodno usklađenog sistema ocenjivanja usaglašenosti nije samo tehnička reforma, već strateška ekonomska mera za uklanjanje necarinskih barijera u trgovini, podršku industrijskom unapređenju i jačanje kredibiliteta Kosova na međunarodnim tržištima.
Ciljevi	Opšti cilj ove intervencije jeste uspostavljanje nacionalno kredibilnog i međunarodno priznatog sistema ocenjivanja usaglašenosti i akreditacije, usklađenog sa evropskim i međunarodnim standardima. Konkretno, intervencija ima za cilj da: ▪ obezbedi punopravno članstvo DAK-a u EA i pristupanje Multilateralnom sporazumu EA (EA MLA), ▪ ojača institucionalne, tehničke i operativne kapacitete DAK-a u skladu sa zahtevima EA i standarda ISO/IEC, ▪ unapredi pouzdanost, transparentnost i međunarodnu prihvaćenost rezultata ocenjivanja usaglašenosti izdatih na Kosovu, ▪ smanji tehničke barijere u trgovini za izvozno orijentisana preduzeća, ▪ smanji troškove sertifikacije i testiranja za domaće kompanije omogućavanjem lokalnih usluga ocenjivanja usaglašenosti, i ▪ podrži industrijsku konkurentnost i integraciju u evropska i regionalna tržišta.
Pristup implementaciji	DAK trenutno ima status pridruženog člana u EA, ali još uvek nije potpisnik EA MLA sporazuma. Kao posledica toga, rezultati ocenjivanja usaglašenosti koje izdaju akreditovana tela na Kosovu nisu međunarodno priznati. Da bi se postalo član EA MLA, DAK mora dokazati punu usklađenost sa standardom ISO/IEC 17011 i proceduralnim zahtevima EA kroz formalni proces međusobne evaluacije (peer evaluation). Dosadašnji napredak bio je fragmentiran i bez jasno strukturisanog, vremenski definisanog okvira implementacije. Prvi korak treba da bude formalni politički mandat Vlade Kosova kojim se pristupanje EA MLA definiše kao nacionalni prioritet, uz obezbeđivanje stabilne finansijske i institucionalne podrške za DAK. Nakon toga, potrebno je sprovesti sveobuhvatnu analizu nedostataka u odnosu na zahteve EA i ISO/IEC standarda, idealno u saradnji sa akreditacionim telom koje je punopravni član EA. Rezultati ove analize treba da budu osnova za izradu nacionalne mape puta i akcionog plana za pristupanje EA MLA, sa jasno definisanim merama, odgovornostima, rokovima i indikatorima učinka. Ciljana izgradnja kapaciteta neophodna je za jačanje organizacionih i tehničkih sposobnosti DAK-a. To uključuje obuku zaposlenih i ocenjivača, unapređenje internih sistema upravljanja kvalitetom i proširenje baze kvalifikovanih tehničkih ocenjivača u prioritetnim industrijskim sektorima. Paralelno s tim, pravni i regulatorni okvir za akreditaciju treba revidirati i uskladiti sa EU i EA zahtevima kako bi se obezbedila institucionalna nezavisnost i dugoročna održivost. Bliska saradnja sa nacionalnim telima za ocenjivanje usaglašenosti i industrijskim udruženjima od ključnog je značaja kako bi akreditacione usluge odgovarale

potrebama tržišta i dobile podršku privatnog sektora. Potrebno je obezbediti adekvatno javno finansiranje i koordinisanu podršku donatora za pokrivanje troškova evaluacije, obuke i unapređenja sistema.

Kroz ovakav strukturisan i fazni pristup, DAK može napredovati od statusa pridruženog člana do punopravnog članstva u EA MLA, čime se omogućava međunarodno priznavanje sistema ocenjivanja usaglašenosti Kosova, smanjuju tehničke barijere u trgovini i jača konkurentnost izvozno orijentisanih industrija.

Obezbeđivanjem međunarodnog priznanja sistema ocenjivanja usaglašenosti, ova intervencija će značajno unaprediti izvoznu konkurentnost, smanjiti troškove ulaska na tržište i ubrzati industrijsko unapređenje.

PRIMER DOBRE PRAKSE (BENCHMARK)

Akreditaciono telo Crne Gore

Crna Gora predstavlja relevantan regionalni primer dobre prakse kroz razvoj Akreditacionog tela Crne Gore (ATCG)⁵⁶, koje je 2023. godine uspešno steklo status potpisnika Multilateralnog sporazuma Evropske organizacije za akreditaciju (EA MLA).⁵⁷ ATCG je uspostavljen kao nacionalno akreditaciono telo 2015. godine. U oktobru 2023. godine ATCG je postao punopravni potpisnik EA MLA sporazuma. Ovaj značajan iskorak potvrđuje da je sistem akreditacije ATCG usklađen sa zahtevima EA i ISO/IEC standarda u ključnim oblastima akreditacije — uključujući ispitivanje (EN ISO/IEC 17025, uključujući medicinska ispitivanja EN ISO 15189), kalibraciju, inspekciju (EN ISO/IEC 17020) i sertifikaciju proizvoda (EN ISO/IEC 17065).

Jedan od ključnih faktora uspeha u pristupu Crne Gore bilo je usvajanje jasne nacionalne mape puta za reformu sistema akreditacije, uz snažnu političku podršku i kontinuirano javno finansiranje. ATCG je sproveo strukturisani program izgradnje kapaciteta usmeren na jačanje internih sistema upravljanja kvalitetom, razvoj baze kvalifikovanih tehničkih ocenjivača i obezbeđivanje nepristrasnih i transparentnih procesa donošenja odluka. Paralelno je prioritet dat usklađivanju pravnog i regulatornog okvira sa zakonodavstvom EU u oblasti infrastrukture kvaliteta, čime je obezbeđena institucionalna nezavisnost i dugoročna održivost.

ATCG je imao značajnu korist od međunarodne saradnje i mentorstva sa već etabliranim akreditacionim telima iz država članica EU koja su potpisnici EA MLA sporazuma. Ova saradnja uključivala je razmenu zaposlenih, zajedničke obuke i pripremne evaluacije („mock assessments“) pre formalne evaluacije od strane EA. Ove aktivnosti omogućile su sistematsku identifikaciju nedostataka, otklanjanje neusaglašenosti i postepeno ispunjavanje EA zahteva.

Nakon sprovođenja korektivnih mera, ATCG je prošao formalni proces međusobne evaluacije (peer evaluation) i uspešno postao potpisnik EA MLA sporazuma. Kao rezultat toga, tela za ocenjivanje usaglašenosti akreditovana u Crnoj Gori dobila su međunarodno priznanje, što je omogućilo da proizvodi i usluge iz Crne Gore pristupe tržištima EU i regiona bez dodatnog testiranja ili sertifikacije. Time su značajno smanjene tehničke barijere u trgovini i ojačana konkurentnost izvozno orijentisanih sektora, kao što su građevinski materijali, ispitivanje hrane i industrijski proizvodi.

Primer Crne Gore pokazuje da čak i mala ekonomija može uspostaviti međunarodno priznat sistem ocenjivanja usaglašenosti kroz kombinaciju pravnog usklađivanja, institucionalnog jačanja, međunarodnog mentorstva i kontinuirane političke podrške.

⁵⁶ <https://akreditacija.me/en/index.php>

⁵⁷ <https://european-accreditation.org/atcg-becomes-an-ea-mla-signatory/>

Za Kosovo, ovo iskustvo predstavlja konkretan i veoma relevantan putokaz za postizanje članstva u EA MLA i uspostavljanje kredibilnog, međunarodno priznatog sistema ocenjivanja usaglašenosti.

7.8. Preporuka 8: Unapređenje i jačanje sistema podrške promociji izvoza

	Preporuka 8: Unapređenje i jačanje sistema podrške promociji izvoza
Obrazloženje	Mnoga kosovska preduzeća već su prisutna na međunarodnim tržištima i uspostavila su partnerstva sa stranim kupcima. Izvoz ostaje jedan od ključnih pokretača održivog rasta i industrijskog unapređenja. Ipak, uprkos postojećim izvoznim aktivnostima, postoji značajan neiskorišćen potencijal za dalje povećanje broja izvožno orijentisanih firmi, kao i za diverzifikaciju izvoznih destinacija i portfolija proizvoda. Dugoročni cilj treba da bude uspostavljanje sistemskih uslova koji kontinuirano podržavaju internacionalizaciju, umesto oslanjanja na pojedinačne, donatorski vođene inicijative. Trenutno je sistem podrške promociji izvoza na Kosovu fragmentiran i nedovoljno koordinisan. Iako je Vlada imenovala institucije kao što je Kosovska agencija za investicije i podršku preduzećima (KIESA) za promociju internacionalizacije, postojeće mere nisu deo koherentne nacionalne strategije promocije izvoza. Instrumenti podrške uglavnom su tradicionalnog karaktera i ne odgovaraju u potpunosti složenim potrebama firmi koje žele da uđu ili se prošire na strana tržišta. Pored toga, Kosovo nema razvijene specijalizovane finansijske instrumente za podršku izvozu. Za razliku od mnogih zemalja regiona i EU, Kosovo ne nudi izvozne kredite, mehanizme prefinansiranja niti osiguranje izvoznih kredita koji štite preduzeća od nekomercijalnih rizika povezanih sa međunarodnim transakcijama i investicijama. Ovo predstavlja značajnu prepreku, naročito za mala i srednja preduzeća sa ograničenim finansijskim kapacitetima. Efikasna promocija izvoza zahteva integrisan pristup koji pokriva ceo ciklus internacionalizacije: identifikaciju perspektivnih ciljnih tržišta, povezivanje sa međunarodnim kupcima (B2B matchmaking), pristup finansiranju za izvozne investicije i izgradnju kapaciteta firmi sa visokim izvoznim potencijalom.
Ciljevi	Opšti cilj ove intervencije jeste uspostavljanje koherentnog i efikasnog sistema promocije izvoza koji omogućava kosovskim preduzećima održiv ulazak i širenje na međunarodnim tržištima. Konkretno, intervencija ima za cilj da: ▪ poveća broj izvoznih preduzeća, kao i obim i diverzifikaciju izvoza Kosova, ▪ ojača institucionalnu koordinaciju i strateško usklađivanje aktivnosti promocije izvoza, ▪ obezbedi firmama integrisanu podršku koja uključuje tržišne analize, identifikaciju partnera i pristup finansiranju, ▪ smanji finansijske i rizikom povezane prepreke internacionalizaciji, posebno za MSP, ▪ ojača ulogu i kapacitete KIESA kao centralne agencije za promociju izvoza,

	▪ unapredi međunarodnu vidljivost i reputaciju Kosova kao konkurentne proizvodne i nabavne destinacije, i ▪ mobiliše dijasporu kao strateškog partnera za ulazak na tržišta i razvoj poslovanja.
Pristup implementaciji	Iako postoje strateški dokumenti koji uključuju ciljeve vezane za izvoz, ne postoji integrisana, posebna strategija promocije izvoza kakvu primenjuju mnoge druge zemlje. Na primer, Strategija industrijskog razvoja i podrške poslovanju Kosova 2030 uključuje promociju izvoza kao deo šire politike konkurentnosti, ali ne predstavlja samostalnu nacionalnu strategiju izvoza. KIESA pruža određene usluge (tržišne informacije, događaji, povezivanje partnera), ali ove aktivnosti funkcionišu kroz fragmentirane programe, a ne kroz jedinstveni strateški okvir. KIESA treba dodatno ojačati kao vodeću instituciju za sprovođenje promocije izvoza. To podrazumeva unapređenje operativnih kapaciteta, proširenje portfolija usluga i transformaciju u proaktivnog facilitatora internacionalizacije, a ne samo pružaoca informacija. Ključne usluge treba da obuhvate analize tržišta, procenu spremnosti za izvoz, B2B povezivanje i koordinaciju učešća Kosova na međunarodnim sajmovima i poslovnim misijama. Neophodno je uvesti poseban set finansijskih instrumenata za podršku izvozu, kao što su: ▪ preferencijalni krediti ili garantne šeme za izvozne investicije i obrtna sredstva, ▪ mehanizmi predfinansiranja izvoza za firme sa potvrđenim međunarodnim narudžbinama, i ▪ sistemi osiguranja izvoznih kredita koji štite od komercijalnih i političkih rizika na stranim tržištima. Ovi instrumenti treba da budu usmereni pre svega na preduzeća sa visokim izvoznim potencijalom i usklađeni sa prioritetnim sektorima. Paralelno, potrebno je sprovesti strukturirane programe izgradnje kapaciteta za pripremu firmi za međunarodna tržišta. To uključuje obuke u oblasti izvoznih regulativa, standarda kvaliteta, logistike, upravljanja ugovorima i međunarodnog marketinga. Privredne komore i sektorska udruženja treba uključiti kao partnere u sprovođenju i širenju informacija. Redovno i koordinisano učešće na međunarodnim sajmovima treba organizovati pod jedinstvenim brendom „Made in Kosovo“ ili kroz sektorsko brendiranje, uz profesionalnu komunikacionu strategiju. Ovo treba dopuniti jačim angažmanom dijaspore kao kanala za ulazak na tržišta i izgradnju poslovnih odnosa zasnovanih na poverenju. Na kraju, potrebno je uspostaviti sistem praćenja i evaluacije sa jasnim indikatorima, kao što su broj podržanih izvoznika, rast izvoza, ulazak na nova tržišta i povraćaj javnih ulaganja. Time se obezbeđuje odgovornost, kontinuirano učenje i dugoročna održivost sistema promocije izvoza.

Ova preporuka ima za cilj uspostavljanje koherentnog i dobro koordinisanog ekosistema promocije izvoza koji sistematski podržava internacionalizaciju preduzeća, diverzifikaciju izvoza i dugoročnu industrijsku konkurentnost.

PRIMER DOBRE PRAKSE (BENCHMARK)

Modeli promocije izvoza iz Slovenije, Hrvatske, Srbije i Severne Makedonije

Sledeći pregled pruža uvid u različite institucionalne i političke pristupe podršci internacionalizaciji, odražavajući različite nivoe strateške razvijenosti, finansijske dubine i organizacione integracije.

Model Slovenia's SPIRIT⁵⁸ predstavlja visoko integrisan i strateški pristup promociji izvoza. Karakteriše ga snažna nacionalna strategija internacionalizacije i izvoza, centralizovana institucija sa jasnim mandatom i širok spektar usluga — od tržišnih analiza do povezivanja partnera i koordinisanog učešća na sajmovima. Iako finansijski instrumenti nisu njegov primarni fokus, SPIRIT blisko sarađuje sa slovenačkom izvozno-razvojnomo bankom u obezbeđivanju pristupa kreditima i garancijama. Ključna prednost ovog modela leži u njegovoj koherentnosti i profesionalizmu, gde se promocija izvoza tretira kao dugoročna javna politika, a ne kao skup izolovanih inicijativa.⁵⁹

Hrvatski okvir HAMAG-BICRO⁶⁰ stavlja veći naglasak na finansijske instrumente za podršku internacionalizaciji preduzeća. Promocija izvoza tečno je povezana sa podrškom inovacijama i investicijama, kroz garancije, kredite i grant šeme koje omogućavaju finansiranje izvoznih ulaganja i upravljanje rizicima. Iako postoji strateško planiranje izvoza, pristup je više decentralizovan i programski orijentisan, sa fokusom na korišćenje finansijskih podsticaja za jačanje konkurentnosti i ulazak na tržišta. Ovaj model je posebno efikasan u prevazilaženju finansijskih ograničenja sa kojima se suočavaju MSP.

Model Development Agency (RAS)⁶¹ ilustruje pristup snažno integrisan u državne strukture i nacionalnu industrijsku politiku. Promocija izvoza tečno je povezana sa ekonomskom diplomatijom i promocijom investicija, uz direktnu povezanost sa ministarstvima i spoljnom političkim predstavništvima. RAS kombinuje strateške ciljeve izvoza sa razvijenim sistemom tržišnih analiza i B2B povezivanja, što omogućava efikasnu identifikaciju i podršku prioritetnim sektorima i ciljnim tržištima. Ovaj model pokazuje kako promocija izvoza može biti institucionalizovana unutar državnog aparata radi obezbeđivanja koherentnosti i vidljivosti politika..

Pristup North Macedonia's⁶² je novijeg datuma i još uvek u fazi razvoja. Fokusiran je pre svega na tržišne analize, procenu spremnosti za izvoz i aktivnosti povezivanja za MSP, dok su finansijski instrumenti i institucionalno vođstvo još u razvoju. Model se u većoj meri oslanja na projektne inicijative i programe podržane od strane donatora, što odražava prelaznu fazu ka konsolidovanom sistemu promocije izvoza. Ipak, naglasak na uključivanju MSP i angažmanu dijaspore pruža značajne pouke za manje ekonomije sa ograničenim institucionalnim kapacitetima..

Posmatrano zajedno, ovi modeli pokazuju da promocija izvoza može slediti različite puteve: Slovenija demonstrira vrednost centralizovanog i strateškog institucionalnog modela; Hrvatska ističe značaj finansijskih instrumenata; Srbija pokazuje prednosti snažne integracije sa državnim strukturama; dok Severna Makedonija ilustruje postepen pristup zasnovan na izgradnji kapaciteta. Za Kosovo, model SPIRIT Slovenija predstavlja najkompletniji referentni okvir.

Posmatrano u celini, ovi primeri dobre prakse pružaju snažan i prenosiv referentni okvir za Kosovo, pokazujući kako integrisani dizajn politika, snažno institucionalno vođstvo, ciljani finansijski instrumenti i koordinisani mehanizmi podrške mogu efikasno doprineti industrijskom unapređenju, inovacijama, konkurentnosti izvoza i proizvodnji više dodate vrednosti (MVA).

PRIMER DOBRE PRAKSE (BENCHMARK)

SPIRIT Slovenija

⁵⁸ <https://www.sloveniabusines.eu/about-us>

⁵⁹ <https://www.gov.si/en/topics/international-economic-cooperation>

⁶⁰ <https://en.hamagbicro.hr/>

⁶¹ <https://ras.gov.rs/en>

⁶² <https://investnorthmacedonia.gov.mk/export-promotion/>

A Visoko relevantan evropski primer dobre prakse za Kosovo predstavlja SPIRIT Slovenija (Javna agencija za preduzetništvo, internacionalizaciju, strane investicije i tehnologiju)⁶³, koja deluje kao centralna institucija Slovenije za promociju izvoza i internacionalizaciju. SPIRIT funkcioniše u okviru koherentne nacionalne strategije izvoza i internacionalizacije i pruža integrisanu podršku kompanijama tokom celog izvoznog ciklusa — od tržišnih analiza i pronalaženja partnera do učešća na sajmovima i pristupa finansijskim instrumentima.

SPIRIT Slovenija deluje kao jedinstveno koordinaciono telo za promociju izvoza, obezbeđujući usklađenost između javnih politika, potreba privrede i zahteva međunarodnih tržišta. Njene usluge uključuju procenu spremnosti za izvoz, identifikaciju prioritetnih ciljnih tržišta, organizaciju poslovnih delegacija i B2B događaja, kao i koordinisano nacionalno učešće na velikim međunarodnim sajmovima pod jedinstvenim brendom „Made in Slovenia“. Ovakav integrisani pristup smanjuje fragmentaciju i obezbeđuje da firme dobijaju konzistentnu i profesionalnu podršku

Ključna prednost slovenačkog modela jeste kombinacija nefinansijskih i finansijskih instrumenata promocije izvoza. U saradnji sa SID bankom (Slovenačka izvozna-razvojna banka), SPIRIT omogućava pristup finansiranju izvoza, garancijama i osiguranju, čime pomaže kompanijama da upravljaju rizicima povezanim sa međunarodnim transakcijama i investicijama u inostranstvu. Na ovaj način slovenačka mala i srednja preduzeća ne samo da identifikuju izvozne prilike, već imaju i mogućnost da finansiraju ulazak i širenje na strana tržišta, što je često ključna prepreka za manje firme.

SPIRIT Slovenija takođe stavlja snažan fokus na tržišne analize i strateško usmeravanje. Redovno izrađuje sektorske studije tržišta, analize izvoznih prilika i profile zemalja, koji pomažu firmama da identifikuju perspektivna tržišta. Ovi analitički alati dopunjeni su programima obuke u oblasti internacionalizacije, izvoznih regulativa i upravljanja ugovorima, čime se obezbeđuje da su kompanije adekvatno pripremljene i strateški i operativno.

Pored toga, SPIRIT aktivno mobilise mreže i partnerstva, uključujući privredne komore, sektorska udruženja i poslovne zajednice dijaspore, kako bi podržao pristup međunarodnim tržištima. Ovaj mrežni pristup jača poverenje sa stranim partnerima i unapređuje vidljivost Slovenije kao konkurentne proizvodne i nabavne destinacije.

Slovenački model pokazuje kako promocija izvoza može biti institucionalizovana kao sistemska i dugoročna funkcija javne politike, a ne kao skup izolovanih projekata. Kombinovanjem strategije, institucionalnog vođstva, integrisanih usluga i finansijskih instrumenata, SPIRIT je značajno doprineo snažnim izvoznim rezultatima Slovenije i visokom udelu izvozno orijentisanih MSP.

Ključni prenosivi elementi uključuju centralizovano institucionalno vođstvo, integraciju finansijskih i nefinansijskih instrumenata, strateške tržišne analize i snažno brendiranje kroz jedinstveni nacionalni izvozni identitet.

⁶³ <https://www.sloveniabusiness.eu/about-us>

ZAKLJUČCI

8

8. Zaključci

Ovaj izveštaj pokazuje da najrealniji i najuticajniji put Kosova ka jačanju industrijske konkurentnosti leži u **povećanju dodate vrednosti u proizvodnji (MVA)** i **produbljivanju korišćenja domaćih sirovina**, posebno u srednjim i nizvodnim segmentima odabranih lanaca vrednosti. U naprednoj građevinskoj stolariji, agro-prehrambenoj preradi i drvenoj industriji, stvaranje vrednosti sve manje zavisi od same sirovine, a sve više od **dizajna, precizne obrade, sistemske integracije, sertifikacije i tržišnog pozicioniranja**. Analiza potvrđuje da Kosovo već poseduje osnovne proizvodne kapacitete i uslove za pristup tržištu potrebne za unapređenje.

Kako bi se prešlo na proizvode više dodate vrednosti, **napori unapređenja zahtevaju ulaganja u kapital, veštine, sertifikaciju, inpute i dobavljačke mreže**. MVA proizvodi poput prozora, prefabrikovane gradnje i plastike zahtevaju značajne kapitalne investicije i digitalizaciju proizvodnje, dok potrošački i agro-prehrambeni proizvodi poput sofa, ajvara, LAB proizvoda i vina više zavise od **diferencijacije kvaliteta, brendiranja i dublje obrade**. Istovremeno, sertifikacija ima dvostruku ulogu u svim sektorima — kao **obavezan uslov za pristup tržištu** u građevinskoj i prehrambenoj industriji i kao **strateški faktor diferencijacije** na tržištima više vrednosti i održivosti.

Predloženi skup preporuka čini koherentan i međusobno povezan okvir javnih politika koji podržava tranziciju Kosova ka **višem MVA, većem korišćenju domaćih sirovina i unapređenoj međunarodnoj konkurentnosti**. Zajedno, one adresiraju ključna strukturna ograničenja identifikovana duž lanaca vrednosti, uključujući ograničenu svest o MVA prilikama, nedostatak veština, slabe posredničke strukture, nedovoljno finansiranje inovacija i investicija, nedostatke u infrastrukturi kvaliteta i fragmentiran sistem promocije izvoza.

Mere podizanja svesti ključne su za promenu percepcije preduzeća i uspostavljanje MVA i korišćenja domaćih resursa kao strateških pokretača konkurentnosti, a ne samo tehničkih pitanja. **Razvoj veština**, sproveden kroz ciljane instrumente kao što su vaučeri za obuku, omogućava firmama pristup specijalizovanim kompetencijama potrebnim za proizvode više vrednosti. **Jačanje klastera i sektorskih udruženja** stvara održive platforme za saradnju, povezivanje i zajedničko unapređenje, dok mreže dobavljača i prerađivača poboljšavaju koordinaciju, poverenje i pouzdanost unutar domaćih lanaca vrednosti.

Podrška inovacijama, kroz fazni pristup koji kombinuje inovacione vaučere i matching fondove, smanjuje rizik i pomaže firmama da pređu sa početnih eksperimenata na konkretne investicije u proizvode i procese više dodate vrednosti. **Podrška investicijama u mašine i opremu** rešava jedno od ključnih ograničenja omogućavajući modernizaciju proizvodnih kapaciteta i ulazak u sofisticiranije tržišne segmente. **Uspostavljanje međunarodno priznatog sistema ocenjivanja usaglašenosti**, sa fokusom na članstvo DAK-a u EA MLA, ukloniće ključnu nekarinsku barijeru izvozu i ojačati infrastrukturu kvaliteta. Konačno, **racionalizovan i savremen sistem promocije izvoza**, inspirisan dobrim praksama poput SPIRIT Slovenija, obezbediće podršku firmama kroz ceo ciklus internacionalizacije — od tržišnih analiza i povezivanja do finansiranja i brendiranja.

Implementacija treba da prati fazni i koordinisan pristup. U kratkom roku, prioritet treba dati merama sa **visokim signalnim i katalitičkim efektom**: kampanjama podizanja svesti, vaučerima za veštine i pripremi strateških mapa puta za klastere, inovacije, promociju izvoza i pristupanje DAK-a EA MLA. Ove mere će uspostaviti pravac, izgraditi momentum i mobilisati aktere.

U srednjem roku potrebno je uvesti ciljanje finansijske instrumente, uključujući inovacione matching fondove, šeme podrške investicijama u mašine i instrumente finansiranja izvoza. Ovi instrumenti moraju

biti **usklađeni sa sektorskim prioritetima** i integrisani u postojeće institucije kao što su KIESA, privredne komore i klusterske organizacije kako bi se izbegla fragmentacija.

U dugom roku, institucionalne reforme — posebno postizanje EA MLA članstva i konsolidacija nacionalne strategije promocije izvoza — obezbediće strukturne temelje za održivo industrijsko unapređenje. Kontinuirano praćenje i evaluacija treba da mere rezultate u smislu povećanog MVA, većeg domaćeg snabdevanja, rasta izvoza i povećanja produktivnosti na nivou firmi.

Ukupno posmatrano, put Kosova napred ne zasniva se na pojedinačnim intervencijama, već na **izgradnji integrisanog ekosistema politika** koji povezuje svest, veštine, inovacije, finansiranje, infrastrukturu kvaliteta i pristup tržištu. Usvajanjem ovog koordinisanog pristupa i učenjem iz regionalnih i EU dobrih praksi, Kosovo može postepeno napredovati ka lancima vrednosti, ojačati svoju industrijsku bazu i pozicionirati se kao kredibilna i konkurentna proizvodna destinacija na regionalnim i evropskim tržištima.

ANEKSI

9

9. Aneksi

Aneks 1: Lista pregledanih dokumenata

Br.	Naziv dokumenta
1	Strategija industrijskog razvoja i podrške poslovanju (SIRPP) 2030
2	Akcion plan SIRPP 2030 za period 2023–2025
3	Nacionalna razvojna strategija i plan (NRSP) 2030
4	Prerađivačka industrija – Izveštaj za sektor C
5	Identifikacija proizvoda sa potencijalom za izvoz i supstituciju uvoza
6	Studija lanca vrednosti sektora hrane i pića
7	Studija lanca vrednosti hemijske prerade
8	Studija lanca vrednosti metaloprerađivačke industrije
9	Studija lanca vrednosti industrije plastike
10	Sektor proizvoda od nemetalnih minerala – Studija lanca vrednosti
11	Podsektor nameštaja od drveta – Analiza lanca vrednosti
12	Podsektor građevinskih materijala od drveta – Analiza lanca vrednosti
13	Nacionalna strategija za poljoprivredu i ruralni razvoj (MPSRR)
14	Politika i strategija razvoja šumarstva na Kosovu 2022–2030
15	Strategija rudarstva Republike Kosovo 2012–2025
16	Energetska strategija Republike Kosovo 2022–2031

Aneks 2. Izvori podataka i metodološki okvir

Ovaj aneks predstavlja izvore podataka i analitičku metodologiju primenjenu u okviru Zadatka 2. Objašnjava na koji način su kvantitativni trgovinski podaci, postojeće sektorske studije i kvalitativni inputi kombinovani kroz fazni analitički okvir kako bi se identifikovale prioritete grupe proizvoda sa potencijalom za povećanje dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) i supstituciju uvoza na Kosovu.

IZVORI PODATAKA

Analiza se zasniva na kombinaciji primarnih i sekundarnih izvora podataka. Ključni kvantitativni input čine zvanične statistike uvoza i izvoza na nivou šestocifrenog Harmonizovanog sistema (HS-6). Ovi podaci su prvenstveno pribavljeni od Agencije za statistiku Kosova (ASK) i Kosovske carine, čime je obezbeđena usklađenost sa nacionalnim izveštavanjem i potrebama javnih politika.

U slučajevima gde su bili potrebni nedostajući podaci ili međudržavne provere, analiza je dopunjena međunarodnim bazama trgovinskih podataka, posebno UN Comtrade i ITC Trade Map, što je omogućilo poređenje trgovinske strukture Kosova sa regionalnim i globalnim trendovima. Referentni period za kvantitativnu analizu obuhvata godine 2019–2024, uključujući i pre i post-pandemijske dinamike trgovine.

Pored trgovinskih podataka, analiza se oslanja i na postojeće sektorske i studije lanaca vrednosti koje je prethodno naručio MIPT, uključujući ranije industrijske dijagnostike i studije proizvoda sa potencijalom za izvoz i supstituciju uvoza. Ovi izvori pružaju kontekstualne uvide u strukturu sektora, proizvodne kapacitete, dostupnost resursa i tehnološki nivo, obezbeđujući kontinuitet sa prethodnim analitičkim radom i izbegavanje dupliranja.

Kvalitativni inputi su dodatno uključeni kroz ekspertske procene i konsultacije sa relevantnim akterima, posebno za procenu skalabilnosti, izvodljivosti i pozicioniranja u lancima vrednosti u slučajevima gde kvantitativni podaci sam i po sebi nisu bili dovoljni.

ANALITIČKI OKVIR

Metodologija prati **sekvencijalni pristup zasnovan na principu levka**, koji postepeno sužava ukupni skup trgovinskih proizvoda u prerađivačkoj industriji na fokusiran set prioriteta grupa proizvoda. Ovaj pristup kombinuje kvantitativni skrining sa ekspertskom procenom kako bi se obezbedila i analitička rigoroznost i praktična relevantnost.

Faza 1: Paralelni skrining uvoza i izvoza

Analiza je započela sveobuhvatnom procenom svih proizvoda prerađivačke industrije koji se trguju na nivou HS-6, bez unapred definisanog filtriranja po kategorijama. Vrednosti uvoza analizirane su kako bi se identifikovalo 150 najviše uvoženih proizvoda u različitim industrijskim sektorima, čime su istaknute oblasti sa snažnom eksternom zavisnošću i potencijalom za domaće unapređenje.

Paralelno su analizirane vrednosti izvoza i stope rasta kako bi se identifikovali proizvodi kod kojih Kosovo već ima prisustvo na međunarodnim tržištima. Ova paralelna procena omogućila je da se istovremeno uzmu u obzir i relevantnost uvoza i izvozne performanse, izbegavajući pristrasnost prema proizvodima koji su isključivo uvozno ili izvozno orijentisani.

Kako bi se kvantifikovala zavisnost od trgovine, za svaki proizvod na nivou HS-6 izračunat je indikator **Indeks zavisnosti od uvoza (IDR)**. IDR je definisan kao odnos uvoza prema ukupnoj trgovini (uvoz + izvoz) i koristi se kao aproksimacija zavisnosti od stranih dobavljača u odsustvu detaljnih statistika

proizvodnje. Proizvodi sa ekstremno visokim ili ekstremno niskim vrednostima IDR-a tretirani su sa oprezom, jer takvi slučajevi obično ukazuju ili na strukturnu zavisnost od uvoza ili na već izvozno dominantne segmente sa ograničenim prostorom za dalju supstituciju.

Faza 2: Otkrivena komparativna prednost (RCA)

U drugoj fazi, indikator RCA izračunat je na osnovu iste serije trgovinskih podataka kako bi se procenila relativna izvozna konkurentnost Kosova. RCA vrednosti su analizirane kroz više godina kako bi se razlikovala strukturna konkurentnost od kratkoročnih fluktuacija. Vrednosti RCA veće od jedan tumačene su kao indikator specijalizacije u izvozu, dok niže vrednosti ukazuju na ograničenu konkurentnost.

Ova faza se direktno oslanja na metodologije korišćene u prethodnim MIPT studijama, čime se obezbeđuje konzistentnost i uporedivost rezultata.

Faza 3: Matrica konkurentnosti i globalni trendovi tražnje

Kako bi se dopunili IDR i RCA pokazatelji, analiza je uključila stope rasta izvoza i globalne trendove tražnje, predstavljene kroz promene u obimu svetske trgovine i prosečne godišnje stope rasta (CAGR). Ovi indikatori kombinovani su u matrici konkurentnosti (Bethesda), što je omogućilo klasifikaciju proizvoda prema njihovim trenutnim performansama i budućem potencijalu.

Ova faza je osigurala da u uži izbor uđu proizvodi prisutni na tržištima sa stabilnom ili rastućom međunarodnom tražnjom, posebno oni usklađeni sa prioritetima EU politika kao što su zelena gradnja, industrijska efikasnost i održivi materijali.

KRATKA LISTA I EKSPERTSKA DORADA

Početni skrining rezultirao je dugom listom od **198 kategorija proizvoda na nivou HS-6**, koja je potom sužena dodatnim kvantitativnim filterima. Proizvodi su morali da:

budu u okviru **IDR opsega od 10–90%**, što ukazuje na uravnotežen potencijal za supstituciju uvoza ili rast izvoza;

pokazuju **stabilnu ili rastuću globalnu tražnju**;

i premašuju **1 milion evra godišnjeg izvoza**, što je korišćeno kao aproksimacija postojećih proizvodnih kapaciteta u odsustvu detaljnih podataka o industrijskoj proizvodnji.

Ovim je lista smanjena na približno **65 kategorija proizvoda**. Dodatni korak filtriranja zatim je primenjen kako bi se isključili proizvodi van obuhvata studije ili sa ograničenom skalabilnošću (npr. mineralna voda, papirne kese). Ova ekspertska dorada bila je strogo usmerena na procenu **izvodljivosti proizvodnje, skalabilnosti i potencijala dodate vrednosti**, bez menjanja osnovnog rangiranja zasnovanog na trgovinskim podacima.

Korišćenjem pet indikatora zasnovanih na trgovini (IDR, RCA, rast izvoza), lista je dodatno smanjena na **45 kategorija proizvoda**, koje su potom grupisane u **osam kompozitnih grupa proizvoda**. Grupisanje je primenjeno tamo gde proizvodi dele slične proizvodne procese, lance vrednosti i tržišta, čime je omogućeno da analiza pređe sa pojedinačnih tarifnih linija na strateški relevantne industrijske segmente.

Ovih osam kompozitnih grupa proizvoda predstavljeno je i validirano tokom **radionice sa zainteresovanim stranama u okviru Zadatka 2 (5. novembar 2025)**, čime je obezbeđen dodatni sloj praktične validacije.

IZBOR PRIORITETNIH GRUPA PROIZVODA

Na osnovu kvantitativnog analitičkog levka i povratnih informacija zainteresovanih strana, odabrane su **tri prioritetne grupe proizvoda** za detaljnu analizu. Izbor je vođen višekriterijumskom procenom koja obuhvata:

Skalabilnost (30%)	Globalna tražnja (20%)	Pristup tržištu i trgovinski odnosi (10%)	Potencijal za povećanje dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) (30%)	Ukorenjenost u domaćim resursima i supstitucija uvoza (10%)
--------------------	------------------------	---	--	---

Prioritizacija odražava najznačajnije prilike Kosova za napredovanje u lancima vrednosti unutar postojećih proizvodnih aktivnosti, umesto oslanjanja na „greenfield“ industrijalizaciju. Dobijene grupe proizvoda čine analitičku osnovu Poglavlja 7 i predstavljaju temelj za preporuke javnih politika iznete u završnim delovima izveštaja.

METODOLOŠKA OGRANIČENJA

Analiza se oslanja na trgovinske podatke kao aproksimaciju proizvodne strukture, usled nedostatka detaljnih statistika o proizvodnji na nivou pojedinačnih proizvoda na Kosovu. Iako je ovakav pristup široko primenjivan u industrijskim dijagnostikama, on može potceniti domaću proizvodnju i ne obuhvata razlike u produktivnosti između preduzeća. Iz tog razloga, kvantitativni skrining je sistematski dopunjen ekspertskom procenom i validacijom od strane zainteresovanih aktera, kako bi se obezbedila relevantnost i izvodljivost predloženih politika.

Aneks 3: Alat za buduće praćenje i merenje

I. SVRHA

Ovaj aneks predstavlja alate razvijene u okviru zadatka. Alat obezbeđuje replicabilan, otvoren i ažurirajući analitički okvir koji omogućava kontinuirano praćenje, prioritizaciju i procenu proizvodnih proizvoda i lanaca vrednosti tokom vremena.

Umesto da služi isključivo potrebama ove studije, alat je osmišljen kao trajna analitička infrastruktura koja se može ponovo koristiti i proširivati u budućim ciklusima javnih politika, sektorskim studijama i ažuriranjima industrijskih strategija.

II. CILJ I OBIM

Cilj alata je da podrži sprovođenje industrijskih politika zasnovanih na dokazima, povezujući performanse trgovine na nivou proizvoda sa dodatom vrednošću u proizvodnji (MVA), korišćenjem domaćih resursa i izvoznju konkurentnosti. Konkretno, alat omogućava MIPT-u da:

Identifikuje proizvode i grupe proizvoda u prerađivačkoj industriji sa potencijalom za:

- supstituciju uvoza,
- rast izvoza, i
- unapređenje domaćih lanaca vrednosti;

Prati promene u trgovinskim performansama i konkurentnosti tokom vremena;

Primenjuje konzistentne i transparentne kriterijume za prioritizaciju grupa proizvoda za podršku kroz javne politike.

Alat funkcioniše prvenstveno na nivou HS šestocifrene klasifikacije, uz strukturisane prelaze ka NACE Rev. 2 klasifikaciji, čime se obezbeđuje relevantnost za javne politike i kompatibilnost sa industrijskom statistikom i instrumentima podrške.

III. STRUKTURA ALATA

a. Analitički fajlovi (Excel alati otvorenog tipa)

Alat uključuje skup otvorenih Excel fajlova koji predstavljaju osnovnu infrastrukturu podataka za analizu na nivou proizvoda. Ovi fajlovi su dizajnirani tako da se mogu ažurirati na godišnjem nivou bez promene njihove interne logike. Ključni analitički fajlovi uključuju:

Fajl za analizu zavisnosti od uvoza

- Izračunava odnos zavisnosti od uvoza (IDR) na nivou HS-6;
- Sadrži automatsku klasifikaciju proizvoda (npr. uravnotežena zavisnost);
- Korisnici mogu dodavati nove godine ubacivanjem novih radnih listova u istom formatu i kopiranjem postojećih formula.

Fajl za izračunavanje RCA (RCA Calculation File)

- Izračunava otkrivenu komparativnu prednost (RCA) koristeći:
 - podatke o izvozu Kosova (KAS / Carina);
 - podatke o svetskoj trgovini (WITS);
 - RCA se izračunava konzistentno kroz godine korišćenjem lookup formula;
- Omogućava praćenje konkurentnosti kroz više godina.
- Agregira vrednosti izvoza, stope rasta i trendove globalne tražnje;
- Omogućava identifikaciju rastućih, stabilnih i opadajućih grupa proizvoda.

Svaka godina se evidentira u posebnom radnom listu, čime se obezbeđuje transparentnost i jednostavno ažuriranje. Novi HS kodovi ili nove kategorije proizvoda mogu se dodavati bez potrebe za restrukturiranjem fajlova.

b. Metode merenja i indikatori

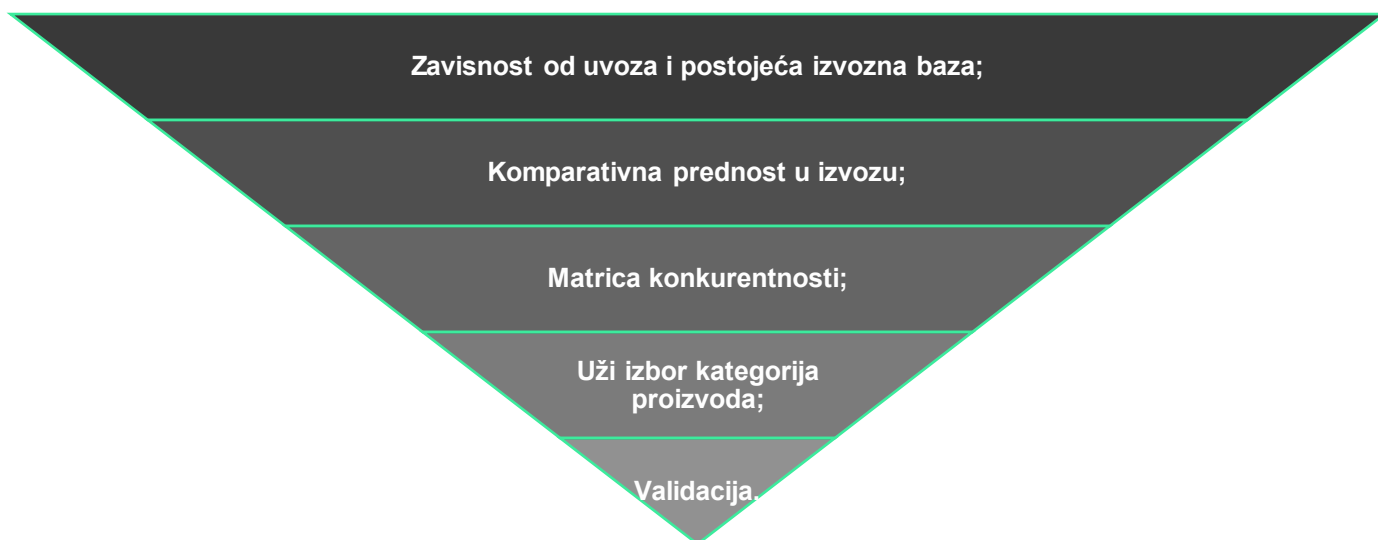
Alat standardizuje skup ključnih indikatora korišćenih tokom studije i namenjenih za buduće praćenje:



Ovi indikatori su osmišljeni kao međusobno komplementarni, omogućavajući MIPT-u da pređe od sirovih trgovinskih podataka ka strateškim industrijskim uvidima.

c. Okvir za izbor i prioritizaciju proizvoda

Alat uključuje faznu metodologiju izbora proizvoda koja prevodi kvantitativnu analizu trgovine u konkretne prioritete javnih politika. Proces prati logiku levka:



Početni skrining (HS-6 nivo): Zasniva se na indikatorima RCA, IDR, vrednosti izvoza, rasta izvoza i globalne tražnje.

Grupisanje u kompozitne grupe proizvoda: Blisko povezani HS-6 proizvodi grupišu se na osnovu:

- proizvodnih procesa,
- strukture lanaca vrednosti,
- krajnjih tržišta.

Ponderisani sistem bodovanja za uži izbor: Svaka grupa proizvoda ocenjuje se prema pet kriterijuma:

Skalabilnost (30%)	Globalna tražnja (20%)	Pristup tržištu i trgovinski odnosi (10%)	Potencijal za povećanje dodate vrednosti u proizvodnji (MVA) (30%)	Ukorenjenost u domaćim resursima i supstitucija uvoza (10%)
--------------------	------------------------	---	--	---

Svaki kriterijum ocenjuje se na trostepenoj skali (+ / ++ / +++), čime se obezbeđuje konzistentnost i uporedivost između sektora.

d. Ekspertska validacija i pregled zainteresovanih strana

Kvantitativni rezultati validiraju se kroz konsultacije sa:

industrijskim udruženjima,

kompanijama,

javnim institucijama,

razvojnim partnerima.

Ovaj okvir omogućava MIPT-u da ponovi proces prioritizacije svaki put kada se pojave novi podaci, proizvodi ili promene u prioritetima javnih politika.

IV. IMPLEMENTACIJA I AŽURIRANJE

Alat je osmišljen tako da se primenjuje i unapređuje iterativno, uz fokus na buduću upotrebu:



Aneks 4: Izvršni sažetak analize trgovinskog okruženja za prioritetne kategorije proizvoda na Kosovu

Ovaj izveštaj procenjuje izvozni ambijent za prioritetne kategorije proizvoda na Kosovu (NACE Rev. 2, nivo 4 cifre) i njihove reprezentativne derivatne proizvode, identifikovane u okviru Zadatka 2, analizirajući da li postojeći trgovinski sporazumi obezbeđuju komercijalno upotrebljiv pristup tržištu i gde preostala ograničenja utiču na konkurentnost. Analiza se fokusira na tri klastera proizvoda: napredna građevinska stolarija, proizvodi od drveta i nameštaj, i prerada hrane. Procena obuhvata performanse ovih proizvoda u okviru ključnih trgovinskih sporazuma: SSP, CEFTA 2006, Sporazuma o slobodnoj trgovini sa Turskom, kao i nedavno potpisanog Sporazuma o slobodnoj trgovini sa EFTA.

Zajedno, ovi sporazumi omogućavaju Kosovu gotovo univerzalan bescarinski pristup prioritetnim izvoznim tržištima, uključujući EU, susedne ekonomije Zapadnog Balkana, Tursku i visoko razvijene zemlje EFTA. U svim analiziranim kategorijama proizvoda, carine ne predstavljaju ograničavajući faktor. Ključni determinanti izvozne održivosti su sposobnost firmi da ispune pravila porekla, usklade se sa necarinskim merama (tehnički standardi, SPS i TBT zahtevi), i obezbede konzistentan kvalitet i isporuku u većem obimu.

Centralni faktor trgovinskog okvira Kosova jeste njegovo učešće u Pan-evro-mediteranskom (PEM) sistemu preferencijalnih pravila porekla. Ovaj sistem omogućava dijagonalnu kumulaciju između EU, CEFTA zemalja, Turske i EFTA država, čime proizvođači na Kosovu mogu da koriste regionalne međuproizvode uz zadržavanje preferencijalnog pristupa za finalne proizvode. U praksi, to značajno smanjuje strukturne barijere za uključivanje u evropske lance vrednosti, pod uslovom da se dovoljan deo prerade odvija na Kosovu. U svim analiziranim kategorijama proizvoda, pravila porekla su generalno upravljiva za firme koje sprovode stvarne proizvodne ili prerađivačke aktivnosti.

Ovaj sektor ima koristi od potpune tarifne liberalizacije i dijagonalne PEM kumulacije, što omogućava korišćenje EU inputa kao što su aluminijum, PVC i staklo. Rast izvoza između 2021. i 2024. bio je snažan, posebno za aluminijumska vrata i prozore, iako delimično zavisi od projektno zasnovanih ugovora koji uvode volatilnost. Ulazak na EU i EFTA tržišta prvenstveno zavisi od usklađenosti sa građevinskim standardima, uključujući CE obeležavanje i EN zahteve performansi. Analiza pokazuje da su proizvodi iz ovog segmenta komercijalno održivi u okviru postojećih trgovinskih uslova, sa najvećim prilikama u Nemačkoj, Švajcarskoj i CEFTA tržištima, dok tržišta van Evrope zahtevaju pažljivo upravljanje rizikom.

Ovaj sektor predstavlja najjaču i najstrukturnije konkurentnu izvoznu kategoriju Kosova. Bescarinski pristup, jednostavna pravila porekla i upravljivi necarinski zahtevi snažno favorizuju nizvodnu preradu drveta i proizvodnju sa višom dodatom vrednošću. Izvozne performanse pokazuju stabilan rast kod nameštaja, tapaciranog nameštaja i prefabrikovanih drvenih struktura, pri čemu su Švajcarska i Nemačka ključna tržišta, a CEFTA tržišta obezbeđuju stabilnost obima. Usklađenost sa zakonitošću drveta, bezbednošću proizvoda i standardima održivosti ostaje ključna, ali su ovi zahtevi usklađeni sa postojećim industrijskim kapacitetima. Sektor jasno pokazuje spremnost za dalje širenje u okviru postojećih trgovinskih sporazuma.

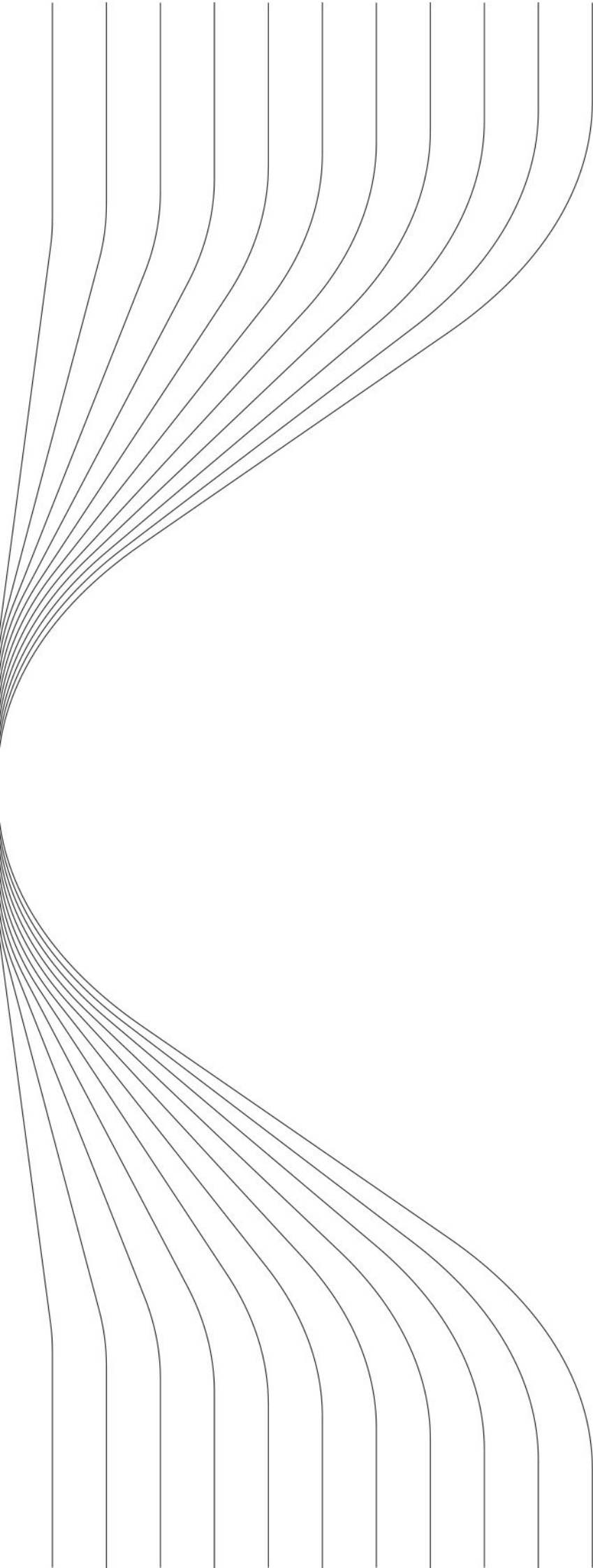
Ovaj sektor ima koristi od široke tarifne liberalizacije kroz CEFTA, SSP i EFTA sporazume, potvrđujući da trgovinska politika ne ograničava izvoz prerađenih proizvoda od voća i povrća, lekovitog i aromatičnog bilja, eteričnih ulja i vina. Konkurentnost je prvenstveno određena sposobnošću firmi da ispune SPS zahteve, sertifikaciju objekata, označavanje i brendiranje. Izvozni trendovi pokazuju dvostruki obrazac: stabilnu, visoku tražnju na CEFTA tržištima za proizvode poput ajvara i džemova, uz selektivno širenje na EU i EFTA tržišta gde su kvalitet, konzistentnost i usklađenost ključni. Izvoz vina ostaje regionalno fokusiran, dok EU i EFTA tržišta igraju komplementarnu ulogu u brendiranju, a ne u obimu.

Analitički klaster	Kategorija proizvoda (NACE)	Reprezentativni proizvodi	Izvoz 2024 (€ mil.)	Glavna tržišta
Napredna građevinska stolarija	C22.23	PVC građevinski proizvodi	~15.0	Italija, Severna Makedonija, Albanija
	C25.12	Aluminijumska vrata i prozori, izolaciono staklo	~31.0	Nemačka, Švajcarska, CEFTA, Kazahstan
	C25.72	Brave, šarke, okovi	~0.8	Nemačka, CEFTA
Proizvodi od drveta i nameštaj	C31.09	Drveni i tapacirani nameštaj	~30.0	Švajcarska, Nemačka, CEFTA
	C16.22	Složeni parket	~0.4	EU
	C16.23	Prefabrikovane drvene konstrukcije	~0.1	EU
Prerada hrane	C10.83	LAB proizvodi i eterična ulja	~4.5	EU, CEFTA
	C11.02	Vino	~4.4	CEFTA, EU
	C10.39	Prerađeni proizvodi od voća i povrća	~11.5	CEFTA, Nemačka, Švajcarska

Tabela 13. Pregled selektovanih kategorija proizvoda i analiziranih derivatnih proizvoda

U svim analiziranim kategorijama proizvoda, analiza potvrđuje da **Kosovo ne suočava strukturne carinske barijere** na prioritetnim tržištima. Pravila porekla su generalno kompatibilna sa proizvodnim modelima Kosova, a glavna ograničenja su operativne prirode, a ne trgovinske politike. Ona uključuju troškove sertifikacije, usklađenost sa standardima, obim proizvodnje i koncentraciju tržišta kod projektno orijentisanih ili visoko koncentrisanih izvoznih linija.

Ukupno, nalazi potvrđuju da su derivatni proizvodi identifikovani u okviru Zadatka 2 **komercijalno održivi unutar postojećeg trgovinskog okvira Kosova**. Glavni izazov za javne politike i industriju nije pristup tržištu, već **podrška firmama da ispune standarde, diverzifikuju tržišta i povećaju obim proizvodnje**, čime se preferencijalni pristup prevodi u održiv rast izvoza u skladu sa ciljevima SIRPP 2030.



Question the answer