



MINISTRY FOR FOREIGN  
AFFAIRS OF FINLAND



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

# IZVEŠTAJ O KONKURENTNOSTI “PRIVATNO NASTALI KLASTERI”



Priština, 2014





MINISTRY FOR FOREIGN  
AFFAIRS OF FINLAND



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

# IZVEŠTAJ O KONKURENTNOSTI “PRIVATNO NASTALI KLASTERI”

Priština, 2014

# IZJAVE ZAHVALNOSI

Finansiranje obezbeđeno od Ministarstva za inostrane poslove Finske u okviru projekta Aid for Trade (Pomoć trgovini).

## IZVEŠTAJ REALIZOVAN OD STRANE:

**Cheng G. Ong** – Autor

Ilir Salihu i Paul Wittrock – Saradnici

## POSEBAN DOPRINOS ZA REALIZACIJU IZVEŠTAJA DALI SU:

### Ministarstvo trgovine i industrije:

Kabinet Ministra

Odeljenje za industriju

Odeljenje trgovine

Agencija za strana ulaganja i podršku preduzeća na Kosovu

## OBEZBEĐENJE KVALITETA UNDP-A (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME) – KOSOVO:

TEUTA PURRINI XHABALI, menadžer projekta, Aid for Trade

ANITA SMAILOVIĆ, saradnik projekta, Aid for Trade

ARTANE RIZVANOLLI, spoljni konsultant

ERĚBLINA ELEZAJ, analitičar tima za politiku, istraživanje, polove i komunikaciju

BURBUQE DOBRANJA, saradnik za komunikaciju, tim za politiku, istraživanje, polove i komunikaciju

DANIJELA MITIĆ, analitičar za komunikaciju, tim za politiku, istraživanje, polove i komunikaciju

Posebna zahvalnost ide svim preduzećima koja su bila deo ankete i drugim relevantnim akterima.

---

Nema autorskih prava za ovaj dokument i zbog toga se njegov sadržaj može delimično ili u potpunosti koristiti bez prethodne dozvole UNDP-ja. Izvor informacija, međutim, mora biti citiran.

Analiza i preporuke koje su izražene u ovom izveštaju pripadaju autoru i ne predstavljaju nužno zvanični stav Programa Ujedinjenih nacija za razvoj i Ministarstva za inostrane poslove Finske.

---

## SKRAĆENICE

CAGR	Složena godišnja stopa rasta
CEFTA	Sporazum o slobodnoj trgovini u centralnoj Evropi
DP	Državno preduzeće
EU	Evropska unija
EUR	Evro
FAO	Organizacija Ujedinjenih nacija za hranu i poljoprivredu
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
LAB	Lekovite i aromatične biljke
MPŠSR	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i seoskog razvoja Kosova
MSP	Mala i srednja preduzeća
MTI	Ministarstvo trgovine i industrije Kosova
OEBS	Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju
OPO	Originalni proizvođač opreme
PI	Povraćaj investicije
PZ	Projektni zadatak
SDI	Strane direktne investicije
UNDP	Program Ujedinjenih nacija za razvoj
USAID	Agencija Sjedinjenih Država za međunarodni razvoj
USD	Američki dolar
IK	Institucije Kosova

# SADRŽAJ

<b>SKRAĆENICE .....</b>	<b>5</b>
<b>UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>“Klusterski” pristup u kontekstu javne politike i ekonomskog razvoja .....</b>	<b>8</b>
Drugi industrijski master plan Malezije .....	9
Globalna baza Halal proizvode – od identifikacije do globalne dominacije .....	9
Studija klastera na nivou privrede.....	9
<b>PREGLED IZVEŠTAJA .....</b>	<b>10</b>
1) Pokrenuti klusterske inicijative.....	11
2) Organizovati primenu nacionalnih ekonomskih programa oko klastera .....	12
3) Podsticaji.....	12
4) Pristup kapitalu.....	12
5) Strane direktne investicije (SDI).....	12
6) Nabavka .....	13
7) Sakupljanje podataka i metrika .....	13
8) Klusterski industrijski parkovi .....	13
<b>METODOLOGIJA.....</b>	<b>14</b>
<b>Kabinetsko istraživanje.....</b>	<b>14</b>
<b>Pregled trgovinskog učinka .....</b>	<b>14</b>
<b>Reprezentativne studije slučajeva klastera .....</b>	<b>15</b>
A. Faktorski uslovi (ulazne vrednosti) .....	16
B. Uslovi potražnje.....	16
C. Srodne i pomoćne industrije .....	16
D. Kontekst strategije firme, struktura i rivalstvo .....	17
<b>1) KLASTERSKI PRISTUP: KLJUČNI KONCEPTI .....</b>	<b>17</b>
<b>Šta su klasteri? .....</b>	<b>17</b>
i) Životni ciklus klastera.....	17
ii) Implikacije po vladine politike, radnje itd.....	18
iii) Prebacivanje odgovornosti za ekonomski razvoj .....	18
iv) Klusterske inicijative kao katalizatori politike koja podstiče konkurentnost.....	19
v) Klasteri i lanci vrednosti.....	19
<b>2) ANALIZA KONKURENCIJE NA KOSOVU.....</b>	<b>20</b>
<b>Makroekonomski uslovi.....</b>	<b>20</b>
<b>Mikroekonomski uslovi: Dijamant.....</b>	<b>20</b>
Faktorski uslovi .....	21
Uslovi potražnje .....	21
Srodne i pomoćne industrije .....	22
Kontekst za strategiju firme i rivalstvo.....	22

<b>3) UČINAK KLASTERA NA KOSOVU .....</b>	<b>25</b>
<b>Kosovska trgovina i izvoz .....</b>	<b>25</b>
<b>Revitalizacija – Klasteri na Kosovu.....</b>	<b>26</b>
REPREZENTATIVNE STUDIJE SLUČAJEVA KLASTERA .....	26
Klaster kožne galanterije i obuće .....	27
Agrobiznis-klaster jagodičastog voća i LAB-a .....	38
Klaster vina.....	49
Prikaz vinskog klastera.....	56
Drugi potencijalni klasteri .....	59
<b>4) ANALIZA KOSOVA: ZAKLJUČAK .....</b>	<b>72</b>
<b>5) PREPORUKE .....</b>	<b>73</b>
1) Pokrenuti klusterske inicijative:.....	73
2) Organizovati primenu Nacionalnih ekonomskih programa oko klastera .....	74
3) Podsticaji.....	75
4) Pristup kapitalu.....	75
5) Strane direktne investicije .....	75
6) Nabavka .....	76
7) Sakupljanje podataka i metrika .....	77
8) Klusterski industrijski parkovi.....	77
<b>PRILOG A: SAGOVORNICI .....</b>	<b>78</b>
<b>PRILOG B: BIBLIOGRAFIJA .....</b>	<b>80</b>

## UVOD

Projekat Pomoć trgovini, koga realizuje Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP), ima za cilj da identifikuje i analizira reprezentativne postojeće i potencijalne "privatno nastale" klasterne na Kosovu<sup>1</sup> i da osmisli i preporuči radnje da se ova preduzeća podrže i da im se pomogne da pređu na proizvode/delatnosti veće dodate vrednosti. Projektni zadatak (PZ) predviđa sledeće "Klasteri koji su podstaknuti direktnim intervencijama na nivou politike ostvarili su mešoviti uspeh, dok su pozitivniji rezultati zabeleženi u slučaju "privatno nastalih" klastera odnosno klastera koji nastaju na privatnu inicijativu."

Od međunarodnog konsultanta, Cheng G. Ong,<sup>2</sup> uz pomoć lokalnog konsultanta Ilira Salihu, traženo je da sprovedu studiju. U studiji je takođe učestvovao i istu je podržao još jedan međunarodni konsultant, Paul Wittrock, konsultant za menadžment i preduzetnik.

Klasteri predstavljaju mreže međusobno povezanih firmi i institucija koje nastaju u jednom geografskom regionu.<sup>3</sup> Klasteri su geografske koncentracije firmi, dobavljača, pomoćnih službi, specijalizovane infrastrukture, proizvođača odnosnih proizvoda i specijalizovanih institucija (npr. programi obuke i poslovna udruženja) koji nastaju u konkretnim delatnostima i na konkretnim lokacijama.

Pošto je PZ predviđao da se sprovede ocena "klastera", ovaj projekat se bazira na *klasterskom pristupu*. Klasterski pristup dopunjuje druge analize koje se vrše na nivou celokupne privrede i podstiče angažovanje sa raznolikom vrstom aktera. Klasterski pristup omogućuje da se povede debata o politici i da javnost i privatni akteri formulišu zajedno predstojeće radnje, zajedničkim shvatanjem pitanja koja leže u osnovi ovih koncepata. Razrada zajedničke platforme, *klasterske inicijative*, stvara vlasništvo aktera i često je ključna polazna tačka za sveobuhvatnije procese ekonomske reforme u zemljama u razvoju.<sup>4</sup>

### "Klasterski" pristup u kontekstu javne politike i ekonomskog razvoja

Vlade su dug vremenski period koristile intervencije zasnovane na lancu vrednosti i druge alatke u pokušaju usmeravanja industrijske politike. Neke od ovih inicijativa povezane su sa klasterskim inicijativama i zasigurno su komplementarne, ali se klasterski projekti mogu razlikovati uglavnom u zavisnosti od toga koliko u svom fokusu imaju angažovanje kako aktera iz privatnog tako i aktera iz javnog sektora tokom celog procesa, od odabira klastera do formulisanja strategije i primene politike. Klasterske intervencije pokušavaju da pomognu da se promeni način razmišljanja kako učesnika iz javnog tako i učesnika iz privatnog sektora. Programi ekonomskog razvoja u rasponu su od projekata na mikro nivou do konkretnih preduzeća i intervencija na makro nivou, koje su okrenute ka nacionalnim politikama i institucijama. Inicijative za konkurenciju klastera popunjavaju prazninu između nivoa firme i sektora i nacionalnih institucija.

<sup>1</sup> Sa stanovišta UNDP-a, sva pozivanja na Kosovo u ovom dokumentu čine se u kontekstu Rezolucije 1244 (1999) Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija.

<sup>2</sup> Autor snosi potpunu odgovornost za sadržaj ovog dokumenta, uključujući bilo kakve greške ili propuste. Voleo bih da se zahvalim g. Ilir Salihu i Paul Wittrock na njihovoj dragocenoj podršci.

<sup>3</sup> Za opis koncepta klastera i njihovog uticaja na konkurenciju, vidi Porter (1990) i (1998).

<sup>4</sup> Za više pojedinosti o razvoju klusterskih inicijativa, vidi publikaciju World Bank, *Clusters for Competitiveness: A Practical Guide and Policy Implications for Developing Cluster Initiatives*, International Trade Department, februar 2009.



## Drugi industrijski master plan Malezije

Primer klsterskog pristupa koji vlada koristi kako bi uspešno plasirala program ekonomskog razvoja jeste i Drugi industrijski master plan Malezije pri čijoj je izradi autor bio vođa projekta na nivou zemlje. Sproveden pod okriljem Kabineta premijera, zadatak upravljanja projektom poveren je Ministarstvu međunarodne trgovine i industrije, koje je nadgledalo tim međunarodnih i lokalnih konsultanata.

***Kao što je to napisao Kenichi Ohno<sup>5</sup> "Malezija: Drugi industrijski master plan – ovaj master plan koji obuhvata sve proizvodne sektore u Maleziji bio je jedinstven u smislu jasne sveobuhvatne logike i ciljeva koji su se zasnivali na konceptima klsterskog industrijskog razvoja..."***

Konsultacije sa zvaničnicima vlade Malezije, industrijskim udruženjima i drugim akterima, dovele su do odabira osam širokih sektora u kojima su pokrenute studije klastera: elektrotehnički i elektonski; tekstilni i odevni; hemijski; resursni; agrarni i prehrambeni proizvodi; prevozni (automobilski itd.); materijali i mašinerija i oprema.

## Globalna baza Halal proizvode – od identifikacije do globalne dominacije

Tokom klsterskog projekta, autor je identifikovao globalnu tržišnu priliku i potencijalni klaster za Maleziju i dao je preporuku da se "Malezija pozicionira kao globalna baza za halal proizvode." Vlada Malezije usvojila je preporuke i Malezija je od tada postala svetski lider u globalnom klasteru halal proizvoda sa izvozom od USD 10 milijardi u 2013.<sup>6</sup> Druge zemlje, kao što su Ujedinjeni Arapski Emirati i Indonezija žele da repliciraju malezijski klaster halal proizvoda.

## Studija klastera na nivou privrede

Studija klastera na nivou privrede tipično obuhvata nekoliko faza u periodu od najmanje četiri meseca. Lideri na nivou zemlje mogu zatim odlučiti o klasterima za dugoročne klsterske inicijative. Kako bi se izvršila ocena tokom četiri nedelje ovog projekta, izvršena je provera spoljnotrgovinskih industrija i sprovedeni su detaljni razgovori sa ograničenim brojem firmi i sa nekolicinom predstavnika donatorskih i institucionalnih agencija, industrijskih udruženja i sindikata, prosvetnih ustanova i konsultanata u sklopu projekata koje su finansirali donatori. Na kraju ocene došlo se do liste nastajućih i potencijalnih klastera na Kosovu. Shodno tome, ovaj izveštaj nije osmišljen sa ciljem da bude iscrpan i predstavlja početni rad o klasterima na Kosovu koji se može upotrebiti da se dođe do informacija za dublju dijagnostičku studiju o ovim i drugim potencijalnim klasterima na Kosovu.

Inicijative na nivou politike koje imaju za cilj da izaberu pobednike i da ih podignu subvencijama i merama zaštite naširoko su diskreditovane pošto su uspevale retko. Shodno tome, dok ovaj izveštaj pruža zaključke i preporučene radnje, kao što je konkretno pokretanje inicijativa za klsterski razvoj kako bi se došlo do informacija potrebnih za izradu Industrijskog master plana Kosova, čitalac ne bi trebalo da očekuje preporuke u smislu direktnih intervencija na nivou politike. Preporučuje se da klsterska inicijativa za svaki klaster ima za cilj da okupi glavne aktere u privatnom sektoru i zajednice kako bi zajednički osmislili politiku i konkretne radnje koje će imati za cilj da se stvori konkurentnost u tom klasteru i na Kosovu uopšteno.

<sup>5</sup> Ohno, K., *Industrial Master Plans: International Comparison of Contents and Structure*, novembar 2009.

<sup>6</sup> <http://news.yahoo.com/demand-grows-halal-food-industry-evolves-155147413--finance.html>, kome je pristupljeno 28. aprila 2014.

## PREGLED IZVEŠTAJA

Kosovo je u fazi ponovnog nastanka, industrijalizacije i revitalizacije. Dok je njegova istorija dobro poznata njegovim građanima i podržavaocima, njegova budućnost još uvek nije jasno definisana. Kao novorođena zemlja, šta Kosovo želi da postane kada poraste?

Korišćenjem klsterskog pristupa, ovaj projekat razmotrio je izvozne industrije koje prednjače u ostvarivanju prihoda na Kosovu i istražuje potencijal nekih od ovih industrija detaljnim intervjuima sa liderima iz industrije, kosovskih institucija, donatora i drugih institucija.

Kao što je to slučaj sa drugim privredama u nastajanju, potreba za poboljšavanjem fizičke infrastrukture, kapaciteta u vladajućim institucijama i sektoru vladavine prava i obrazovanja na Kosovu, dobro su dokumentovani u brojnim donatorskim studijama i projektima. Javni sektor od vitalne je važnosti za (i) međunarodne pregovore i odnose, (ii) donošenje domaćih politika u vezi sa makroekonomskim, regulatornim, industrijskim, trgovinskim okruženjem itd. (iii) primenu (preko različitih nivoa kosovskih institucija, drugih institucije itd.) i (iv) investicije u infrastrukturu, obrazovanje itd. Privatan sektor je takođe od ključne važnosti za kosovski ekonomski razvoj i stvaranje radnih mesta. **Izazov za kosovske institucije jeste da shvate šta treba da uradi kako bi oslobodila moć, kreativnost i dinamičnost kosovskog privatnog sektora.**

Kosovskom industrijskom strukturom dominiraju uglavnom mikro i mala preduzeća. U nekoliko industrija primat ima jedna srednja ili veća firma npr. vino (StoneCastle), farmerice (Kosovotex), i sintetička pletiva (Remateks), sa vrlo malim brojem veza između firmi pošto se većina sirovina uvozi. Dok se StoneCastle oslanja na svoju domaću ponudu groždem, većina drugih sirovina se uvozi a većina njihovih proizvoda se izvozi. Iako se kompanije Kosovotex i Remateks često grupišu pod tekstilni sektor, svaka kompanija najviše uvozi svoje sirovine i izvozi svoje proizvode.

Industrije koje vode privatizovana državna preduzeća (DP), u kojima su zahtevi za kapitalom intenzivniji, trenutno vode strani ulagači sa sredstvima za ulaganja u vertikalnu integraciju (npr. kame-nolomi i prerada/završna obrada, farmerice i teksas platno itd.). Lokalne firme takođe planiraju da ulože u vertikalnu integraciju, npr. krznarstvo i industrija kože, obuća i kožna galanterija, proizvodnja hleba i maloprodajni objekti itd.

Ovo ukazuje na nedostatak veza sa drugim lokalnim firmama i preostalim delom privrede, što može sprečiti razvoj klastera. Nekolicina mikro i malih preduzeća dobavljači su već pozicioniranih firmi. **Shodno time, u ovom trenutku postoje izolovane industrije u kojima imaju primat srednje/veće firme, a ne klasteri i ove srednje/veće firme izložene su opasnosti da same postanu enklave.**

Napredne privrede dom su potpuno razvijenih klastera, dok se na Kosovu, gde uvozi daleko premašuju izvoz, većina industrija nalazi u ranim fazama razvoja na osnovu uvezenih sirovina. Rani klasteri tipično niču korišćenjem prirodnih resursa, prednosti (klima ili ruda), ili preduzetnika. Ukoliko je preduzetnik uspešan, drugi će poći njegovim putem i ući u biznis. Sve većim poslovanjem, ućiće kako u industriju za proizvodnju sirovina tako i u industriju za proizvodnju gotovih proizvoda. Ubrzo počinje da se javlja raspoznatljiv klaster.

**Izazov u razvoju klastera na Kosovu jeste pristup kapitalu, i razvoj mreže u klasteru, posebno lokalnih dobavljača i pomoćnih institucija.** Klasteri dobijaju na svom značaju migracijom firmi sa vertikalno integrisanih struktura na one koje podrazumevaju angažovanje spoljnih kompanija za mnoge aktivnosti i funkcije. Angažovanje spoljnih kompanija podrazumeva ne samo tradicionalne delove proizvodnje, već i ugovorenu proizvodnju, upravljanje IT sistemima, obuku i čak istraživanje i usavršavanje. Kako firme budu u sve većoj meri zavisile od spoljnih firmi, pomoćnih službi i lokalnih institucija, time postaje sve važnije da se nađete u jačem klasteru, kako biste iskusili pogodnosti kojima sa strane teško da možete imati pristup.

**Samo neprekidne, klusterske inicijative vođene privatnim sektorom mogu biti dovoljno konkretne i dosledne u svojim aktivnostima, koje imaju za cilj da se ostvare stvarna poboljšanja u učinku klastera.** Izolovana reforma politike često je teška, pošto se vrlo retko dobijaju povratne informacije o pozitivnim i negativnim uticajima koje su ostvarili na industrije. Bavljenje klusterskim inicijativama zajedno sa reformama politike pruža vladi informacije o implikacijama politike i odgovoru privrednih subjekata.

Kao kasna pridošlica u mnogobrojnim industrijama, Kosovo može iskoristiti staru maksimu u oblasti IT, "ko počinje poslednji, pobeđuje" koja podrazumeva da novi subjekat na tržištu može pobediti već dobro pozicionirane konkurente iskustvom i naprecima u tehnološkom ili "praktičnom" znanju.

Na primer, prisvajanjem poslednje tehnologije, kao što je najmodernije postrojenje za preradu otpadnih voda u industrijama za kožnu galanteriju, Kosovo može postati model za modernu industriju prerade kože. U agro-biznisu, nove sorte i optimalni odabir useva i kanala plasiranja na tržište omogućiće Kosovu da podigne na maksimalan nivo svoj izlazni proizvod na ograničenom zemljištu, sa međunarodno konkurentnim prinosima. Specijalizovan pristup i kombinovanje malo-prodaje i velikoprodaje vina može pomoći da se povrati snaga nekada industriji u usponu i premaši učinak suseda u regionu.

**Ključne preporuke,** na osnovu ove studije, rezimirane su u nastavku, u nadi da će inicijative, vođene od strane institucija, donatora, privatnog sektora itd. biti koordinisane ka zajedničkim ciljevima. Dok pojedinačno imaju dobre namere, veliki broj različitih inicijativa i donatorskih programa nosi potencijal za javljanjem konflikta i izlišnosti. Potrebno je agresivno usmeravanje kako bi se ove inicijative iskoristile u optimalnoj meri. Relevantna ministarstva na koja ove inicijative utiču ili izvršne agencije mogu se potpomoći odgovarajućim klusterskim inicijativama kako bi se obezbedila koordinacija i optimalna iskorišćenost različitih inicijativa ili programa. U nastavku slede neka od najključnijih pitanja koja utiču na razvoj klastera, posebno onih klastera u nastajanju bez obzira na gore navedena ograničenja. Očekuje se da konkretnije preporuke proizađu primenom i daljim razvojem preporučenih klusterskih inicijativa.

## 1) Pokrenuti klusterske inicijative

Glavna preporuka predviđa da institucije treba da usvoje klusterski pristup u razradi Industrijskog master plana Kosova. Ovo pokretanje podrazumevalo bi i pružanje sveobuhvatne vizije i koordinisani plan delovanja koji uključuje različite institucione agencije, opštine, privatni sektor, akademske institucije, donatore i druge važne aktere. Posledične klusterske inicijative sačinjavaju bazu za In-

dustrijski master plan Kosova koji bi obezbedio da svi akteri (uključujući donatore) budu usaglašeni u postizanju istih ciljeva.

## 2) Organizovati primenu nacionalnih ekonomskih programa oko klastera

Agencije za ekonomski razvoj na nacionalnom i opštinskom nivou trebalo bi da uključe klasteru u svoje organizacione strukture umesto da se organizuju isključivo oko opštih politika i programskih funkcija. Ono što je najbitnije jeste da umesto striktno ciljanog procesa odozgo naniže, klasteri budu podignuti i da im se omogući da se razvijaju, u zavisnosti od potreba učesnika u klasteru.

## 3) Podsticaji

Još jedna dimenzije klasterske politike jesu *podsticaji* da se ohrabre kolektivne investicije učesnika u klasteru u ona preimućstva koja koriste mnogim učesnicima klastera, kao što su univerzitetski istraživački centri, kurikulum koledža, objekti za testiranje ili centri za obuku. Ovakvi podsticaji imaju za cilj da poboljšaju poslovno okruženje ili da raspodele inovacije koje utiču na sve firme i da se napravi razlika u odnosu na subvencije koje se daju *individualnim* firmama koje imaju tendenciju da vode ka distorzijama i intervencijama.

## 4) Pristup kapitalu

"Strategija za razvoj MSP za Kosovo" predviđa Strateški cilj br. 2: Poboljšavanje pristupa MSP-a finansijama. Izveštaj ukazuje da banke nailaze na male podsticaje da daju zajmove MSP-ima i preporučuje mere za poboljšavanje pristupa MSP-a: reformu sistema katastarskog zaloga i registracije kredita, koji bi se važili za naplatu svakog dugovanja, u odnosu na dati zalog. Ono što je najbitnije jesu dodatna nastojanja da se razvije potpuno funkcionalno tržište kapitala na Kosovu. Delovanje institucija i programi donatora mogu ostvariti prilično veliki uticaj u odgovoru na ovo pitanje.

## 5) Strane direktne investicije (SDI)

Naglasak na činjenici da će ukupna vrednost, kao što je bolje izvršena klasterska inicijativa, pružiti veći završni povraćaj ulagačima na načinjene investicije (PI), može pomoći Kosovu da konkuriše paušalnim subvencijama po zaposlenom koje se nude u susjednim zemljama. Ciljana ponuda SDI od slučaja do slučaja (za kvalifikovanu perspektivu) i saopštavanje koristi i vrednosti zasnivaju se na kreativnom i temeljnom paketu postojeće imovine a ne na paušalnim subvencijama ili podsticajima. Privlačnim okruženjem koje podstiče poslovanje, SDI može poslužiti kao veoma delotvorno sredstvo koje će pomoći u razvoju klastera. SDI usmereni ka proizvodnom sektoru doveli bi do dugoročnog privrednog rasta i stvorili bi radna mesta. **Nastojanja Kosova da privuče SDI mogu biti uperena ka konkretnim zemljama i njihovim konkretnim sektorima, sa posebnim paketima beneficija.**

**Prednostima koje mu pruža lokacija, Kosovo može postati proizvodna/uslužna baza za (i) kompanije iz EU koje tragaju za nižim troškovima proizvodnje sa kvalitetom EU i (ii) američke/azijske kompanije koje žele da pristupe tržištu EU.** Kosovo treba da se istakne kao proizvodna/uslužna baza koja se može spoljno angažovati povezivanjem u regionalne klasteru i olakšavanjem lakšeg širenja ovih regionalnih klastera na Kosovo. Uz pomoć donatora, Kosovo može da se istakne pred američkim i azijskim kompanijama koje tragaju za proizvodnim ili uslužnim bazama

za pristup tržištu EU. SDI iz dijaspore, mogu nositi sa sobom dodatne beneficije, posebno ukoliko dijaspora donese spoljne veze.

## 6) Nabavka

Kao zahtevan i vešt potrošač, institucije bi trebalo da utvrde standarde kvaliteta i nivoe usluge pored razmatranja cene. Naglasak na kvalitetu i blagovremenoj usluzi prepoznaće prednosti koje lokalne firme nude stranim, dobavljačima sa niskim cenama i ohrabriće lokalne firme da u mnogo većoj meri prisvoje taj fokus ka kvalitetu i uslugama.

## 7) Sakupljanje podataka i metrika

Na Kosovu, registracija preduzeća, zapošljavanje, poreski i sistemi za trgovinsku klasifikaciju trebalo bi da se usklade jedni sa drugima i sa međunarodno usklađenim sistemima. Ovo ne samo da pojednostavljuje i usklađuje transakcije, već i pruža institucijama, privatnom sektoru i drugim akterima pouzdanije podatke kojima se može propratiti učinak privrede.

## 8) Klasterski industrijski parkovi

Klasterski industrijski parkovi imaju specijalizovane objekte koji su prilagođeni potrebama konkretnih industrija i sektora. Iako ovi parkovi treba da budu održivi, važno je uvek imati u vidu glavni cilj podrške koja se pruža klasterima. Učesnici klastera trebalo bi da predvode razvoj ovih parkova a ne špekulanti nekretninama.

## METODOLOGIJA

Pošto je PZ predvideo da treba izvršiti procenu "klastera", ova studija zasniva se na klasterskom pristupu. U nastavku sledi opis različitih koraka koje smo primenili.

### Kabinetsko istraživanje

Kabinetsko istraživanje posla koji je obavljen ranije o privatnom sektoru na Kosovu, usredsređeno je na donatorske studije i intervencije. Razmotrena je relevantna dokumentacija, publikacije i zakoni. Projekti donatora bili su u rasponu od makro nivoa, kao što je izgradnja kapaciteta u javnoj administraciji i privrednim komorama do mikro nivoa, kao što je pružanje pomoći pojedinačnim kompanijama subvencijama i savetodavnim uslugama.

Prethodne studije ukazivale su na to da je poslovno okruženje bilo značajna prepreka po razvoj privatnog sektora. Jedan od indikativnih projekata koji rezimira opšte nalaze drugih projekata jeste GIZ-ov projekat *Privreda i unapređenje zapošljavanja (2011-2018)*<sup>7</sup> u kome se ističe da je tržišna konkurentnost različitih privrednih sektora na Kosovu veoma mala, usled sledećih faktora:

1. Kada ih uporedimo na međunarodnom nivou, kosovska preduzeća ostvaruju mali učinak u smislu produktivnosti i kvaliteta proizvoda uprkos njihovom relativno visokom trošku proizvodnje
2. Horizontalna i vertikalna saradnja između kompanija u pojedinačnim sektorima i dalje je slaba
3. Slab je dijalog između preduzeća, trgovinskih udruženja i institucija
4. Usled nedostatka ekspertize, resursa i kapaciteta da se ostvari učinak, kosovske institucije sa mandatom da podstaknu ekonomski razvoj (kao što je Agencija za podržavanje MSP na Kosovu i Agencija za investicije i unapređenje izvoza na Kosovu) još uvek nisu dokazale da su sposobne da primene delotvorne promotivne programe u adekvatnom obimu
5. Strategije i promotivni pristupi za ekonomski razvoj različitih industrija na Kosovu ne koordiniraju se na adekvatan način
6. Statutorni i regulatorni okvir nije uspešan u obezbeđivanju potrebnog okruženja koje podstiče poslovanje
7. Ostale oblasti obuhvataju: pravnu bezbednost investicija, korišćenje zemljišta, visoke kreditne troškove za MSP-e, konkurenciju na domaćim tržištima niskim cenama i često uvezenim proizvodima većeg kvaliteta i netarifna trgovinska ograničenja i prepreke na regionalnim tržištima
8. I dalje su oskudne mogućnosti za obrazovanje i usluge na raspolaganju preduzetnika i zaposlenih
9. Infrastruktura van Prištine neadekvatno je razvijena

### Pregled trgovinskog učinka

Firme koje izvoze konkurišu sa drugim firmama na međunarodnoj sceni umesto da to bude slučaj samo na lokalnom tržištu. Važnost "spoljnotrgovinskih klastera" razmatra se u delu 2. Spoljnotrgovinski klasteri stvaraju prihod koji im omogućuje da pružaju napredne lokalne usluge i da potražnja za lokalnim industrijama premaši veličinu lokalnog stanovništva sama po sebi. Kao zastupnici razotkrivenih komparativnih prednosti industrija na Kosovu, statistički podaci o trgovini upotrebljeni su da se identifikuju industrije sa visokim i rastućim izvozom.

<sup>7</sup> GIZ, *Privreda i unapređenje zapošljavanja*, <http://www.giz.de/en/worldwide/21125.html>, kome je pristupljeno 12. maja 2014.

Usled nedostupnosti sveobuhvatnih statističkih podataka u usklađenim sistemima, studija se oslanjala na podatke kosovskog Ministarstva trgovine i industrije (MTI) na 6-cifrenom nivou, sa ciljem da se razmotri uvoz i izvoz u periodu od 2010. do 2013. godine. Vodeći izvozi po vrednosti grupisani su u široke industrijske klasterne, npr. poljoprivredni proizvodi, drvni proizvodi, krzno, koža i obuća itd. Vodeća industrija prema vrednosti izvoza u svakom širokom klasteru, predvodila je istraživanje i detaljne intervju sa kompanijama. Idealno, udeo svake industrije u svetu izvoza proračunat je kako bi se došlo do tržišnog udela Kosova i relativne prednosti u ovim industrijama.

## Reprezentativne studije slučajeva klastera

Analiza klastera koristi pristup studije slučajeva koji više predstavlja kvalitativnu nego kvantitativnu studiju. Industrijski lideri, javni zvaničnici i drugi akteri važni su izvori informacija o lokalnim i regionalnim ekonomskim trendovima, karakteristikama, prednostima i slabostima.

Reprezentativna studija slučajeva klastera sprovodi se kako bi ukazala na klusterske aktivnosti koje su još uvek u toku na Kosovu. Važno je napomenuti da klasteri koji su odabrani za reprezentativne studije slučajeva nisu odabrani sa namerom da ukažu da dati konkretni klasteri zahtevaju prioritete radnje institucionih agencija nad drugima ili da imaju veći "potencijal" u odnosu na druge.

Klasteri su odabrani za reprezentativne studije slučajeva na osnovu 1) izvoznog učinka (čija je važnost prethodno diskutovana) i 2) vlasničkih karakteristika, odnosno lokalni preduzetnik nasuprot stranog ulagača. Iako su koristi stranih investicija poznate, važno je shvatiti iskušenja lokalnih preduzetnika da istinski shvate konkurentne prednosti i nedostatke Kosova. Strani ulagači uglavnom raspolazu dobrim kapitalom i iskustvom, dok lokalni preduzetnici treba da zaobiđu sve prepreke koje im se nađu na putu u lokalnom poslovnom okruženju. Identifikovane su i intervjuisane vodeće kompanije u svakoj industriji.

Razmatranje podataka o trgovini na Kosovu identifikovalo je visok i rastući izvoz iz određenih industrija (vidi Tabelu 1: Prvih 50 izvoznika po vrednosti) kao što su prediva od sintetičkog vlakna, krznarstvo, pokretne trake, voda posebnog ukusa, cevi, plastična vrata, vino, metalni proizvodi, čokolada, muške i dečje pantalone (farmerice), obuća, maline itd. Identifikovane su vodeće firme u ovim industrijama, od kojih su mnoge u vlasništvu stranih ulagača koji su otkupili privatizovana državna preduzeća (DP). Shodno tome, vodeće izvozne industrije koje su obrazovali i kojima su upravljali lokalni preduzetnici odabrane su za reprezentativne studije slučajeva, odnosno krznarstvo i povezane industrije, obuća (klaster pod nazivom "Kožna galanterija i obuća"), Agrobiznis – jagodičasto voće i lekovite i aromatične biljke (LAB) i vino.

Krznarstvo, agrobiznis i vinska industrija predstavljaju agrarne klasterne, industrije obuće i vina konkurišu na osnovu veština, tehnologije i marketinga/brenda sa potencijalom za povraćajem visoke dodate vrednosti. Štaviše, industrija za proizvodnju kožne obuće glavni je poslodavac radnica, koje sačinjavaju čak 90% zaposlenih u određenim firmama za proizvodnju cipela.

Trideset pet (35) detaljnih intervju (koji su tipično trajali od jednog do dva sata, i većina je obuhvatala i posete na terenu) održano je sa osnivačima/vlasnicima firmi, industrijskim rukovodiocima, konsultantima i ključnim predstavnicima donatora, institucionih agencija, prosvetnih ustanova,

sindikata i industrijskih udruženja.<sup>8</sup> Intervjui sa kompanijama i terenske posete obuhvatali su agrobiznis i prehrambene proizvode, dekorativno kamenje, obuću, krznarstvo (kožu), rudnike i metale, šumarstvo i nameštaj od drveta i vino. U intervjuima sa drugim akterima zatraženo je njihovo mišljenje o poslovnom okruženju na Kosovu i ekonomskoj slici i konkretno njihova prognoza o postojećim i potencijalnim klasterima na Kosovu.

Intervjui sa osnivačima kompanija takođe su sagledali faktore koji su im pomogli da postanu uspešni. Sakupljeni su podaci o tome kako firma konkuriše, kako na odluke utiču institucione politike i postupci, obim i kvalitet veza sa dobavljačima, konkurenti, institucionalni mehanizmi itd. Za svaki klaster, analizirali smo globalne tržišne trendove, razmotrili smo njegove važne industrije na Kosovu (i upotrebili smo Porterovu analizu pet sila) i njihovu međusobnu povezanost kao i veze sa pomoćnim institucijama prema Porterovom modelu "dijamanta"<sup>9</sup> i stavili smo Kosovo u kontekst globalnog tržišta.

Zašto su određene kompanije na Kosovu u stanju da izvoze i da se unaprede u konkretnim oblastima? Istraživanje ukazuje na četiri široka atributa (Porterov "dijamant") na nacionalnom nivou koja uobličuju poslovno okruženje u kome firme konkurišu. Ovi atributi, individualno i kao dinamičan sistem, utiču na sposobnost ostvarivanja i zadržavanja konkurentne prednosti.

## A. Faktorski uslovi (ulazne vrednosti)

Efikasnost, kvalitet i specijalizacija ulaznih vrednosti na raspolaganju firmi

- U kom obimu konkurentna prednost jednog klastera zavisi od osnovnih faktorskih uslova, odnosno klima, trošak i produktivnost zemljišta, lokacija, dostupnost osnovnih sirovina, nizak trošak radne snage?
- U kom obimu zavisi od naprednih faktorskih uslova, odnosno ljudski resursi kao što je kvalifikovana radna snaga, fizička infrastruktura kao što su efikasan prevoz i logistika, naučna i tehnološka infrastruktura, informaciona infrastruktura uključujući ekonomske podatke i obelodanjivanje poslovnih tajni itd?

## B. Uslovi potražnje

Prisustvo naprednih i zahtevnih lokalnih klijenata

- Koliko direktno je klaster izložen najnaprednijim i najzahtevnijim potrošačima?
- Da li lokalni potrošači ili kupci predviđaju trendove u globalnoj potražnji?
- Da li postoje delovi lokalnog tržišta koji daju napredne povratne signale?
- Da li strani kupci jednog klastera šalju signale ili pružaju povratne informacije kako bi se propratilo ritam promena?

## C. Srodne i pomoćne industrije

- Ko vrši međusobnu koordinaciju aktivnosti firmi u klasteru?
- Ukoliko postoji, kako biste ocenili učinak sledećih institucija: industrijska udruženja, privredne komore, mala poslovna udruženja, izvozna udruženja, zadruge, industrijski odbori, agencije za uspostavljanje standarda, druge institucije? Šta su glavni razlozi iza datog učinka?

<sup>8</sup> Potpuna lista nalazi se u Prilogu A i zahvalni smo im na učešću i mišljenjima.

<sup>9</sup> Porter, M.E. *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press, 1990.



- Da li postoje konkurentni lokalni dobavljači visokog kvaliteta?
- Da li postoje snažne veze sa istraživačkim institucijama?
- Kakav je kvalitet obrazovanja i pružalaca obuke?

#### D. Kontekst strategije firme, struktura i rivalstvo

- U kojoj meri firme ulažu u nove vidove znanja, inovacije i istraživanje i razvoj (I i R)?
- U kom obimu konkurencija među firmama podstiče inovaciju i unapređuje proces?
- U kom obimu su firme zaštićene od spoljne konkurencije?
- U kom obimu strategije firmi u sam vrh stavljaju modernizaciju?

## 1) KLASTERSKI PRISTUP: KLJUČNI KONCEPTI

### Šta su klasteri?

Klasteri su geografske koncentracije firmi, dobavljača, proizvođača srodnih proizvoda, specijalizovane infrastrukture i specijalizovanih institucija (odnosno poslovna udruženja i programi obuke) koje nastaju u konkretnim oblastima i na konkretnim lokacijama. Klasteri se kao privredna jedinica u velikoj meri razlikuju od *sektora* (kao što je proizvodni) ili *industrija* (kao što su gume).

Klasteri su ključni pokretači rasta u broju radnih mesta, plata, obrazovanju novih preduzeća i inovacija. U bilo kom regionu, postoji mešavina lokalnih i spoljnotrgovinskih privrednih delatnosti.<sup>10</sup> Lokalne industrije, kao što su kafići i restorani, i javne komunalne kompanije prisutni su u svakom regionu i zapošljavaju veliki broj ljudi. Spoljnotrgovinski klasteri su oni koji proizvode proizvode i usluge koji konkurišu onima proizvedenim u drugim regionima i drugim zemljama. Spoljnotrgovinski klasteri podstiču prosperitet pošto služe širokim tržištima, mogu dovesti do povećanja u broju radnih mesta i izvoziti daleko izvan lokalnih potreba i poslužiti kao mera istinskog položaja industrije (i države) na regionalnoj ili globalnoj sceni. Spoljnotrgovinski klasteri imaju daleko više prosečne zarade u odnosu na lokalne industrije.

Za privredu u nastajanju kao što je ona na Kosovu, sa tekućom re-industrijalizacijom, bilo bi od pomoći da se shvate faze razvoja klastera. Napredne privrede dom su mnogim potpuno razvijenim klasterima dok je na Kosovu većina industrija u ranim fazama razvoja na osnovu uvezenih sirovina i njegovi klasteri su tek u nastajanju.

#### i) Životni ciklus klastera

Tipično seme klastera obuhvata prirodne resurse i prednosti (npr. naslage rude, klima) ili posebnu potražnju ili veštine u regionu.<sup>11</sup> Još jedno tipično seme jeste preduzetnik koji pokreće konkretnu industrijsku delatnost na jednoj konkretnoj lokaciji. Ukoliko je novi poduhvat uspešan, sa faktor-skim prednostima kojima se podržava poslovna ideja, klaster može početi da raste i da prosperira.

<sup>10</sup> Porter, M.E., "The Economic Performance of Regions," Regional Studies 37, nos. 6 and 7 (August/October 2003): 549-578

<sup>11</sup> Porter, M.E., "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, novembar-decembar 1998.

Rana faza obično se identifikuje sa jednim ili nekoliko pojedinaca koji se nazivaju "herojima" klastera.<sup>12</sup> Ukoliko je preduzetnik uspešan, drugi će uslediti i ući u biznis. Sve većim razvojem biznisa, ućiće kako industrije za proizvodnju sirovina tako i one za proizvodnju gotovih proizvoda. Ubrzo, nastaje raspoznatljiv klaster.

Klastere uobličuju određene sile (koje su determinističke) a koje su povezane sa celokupnom istorijom i kulturom regiona, geografskim faktorima, opštim institucijama i propisima i celokupnim makroekonomskim okruženjem. Shodno tome, važno je ne pokušavati da se kopira neki drugi klaster.

Klastere takođe uobličuju (volonterske) sile kao što je preduzetnička delatnost i firme koje primenjuju nove strategije i poslovne modele. Kao rezultat ovih radnji, klstersko okruženje se ili razvija ili doživljava pad. Odluke da se uloži i unapredi inovacija dovešće do izgradnje klastera, ali će odluke da se napusti jedan region gurnuti klaster ka padu. Preduzetništvom i inovativnim strategijama, klasteri će biti uobličeni i ojačani na dugi rok.

Povrh toga, postoje i konstruktivne sile koje utiču na klastere. Jedna vrsta proizilazi iz politika a druga iz inicijativa aktera u okviru klastera. Lokalni lideri koji razvijaju i sprovode klsterske inicijative preduzimaju konstruktivnu ulogu. Tipični ciljevi ovakvih inicijativa obuhvataju usavršavanje ljudskih resursa, komercijalnu saradnju kao što su zajedničke izvozne inicijative ili koordinisanu kupovinu kako bi se povećala kupovna moć. Drugi ciljevi podrazumevaju poboljšanje poslovnog okruženja pokretanjem dijaloga o novim propisima i unapređenje infrastrukture.

## ii) Implikacije po vladine politike, radnje itd.

Politike utiču na firme i regione na mnogobrojne načine. Neke politike pomažu negovanjem poslovnog okruženja koje je više vođeno inovacijama, dok druge politike i propisi onemogućuju inovaciju i usavršavanje, ili čak pokretanje preduzeća.

Klasteri nastaju spontano u zavisnosti od tržišnih sila i proces formiranja klastera nastaje prirodno otvaranjem novih firmi, razvojem dobavljača, izgradnjom infrastrukture, rastom specijalizovanih institucija i već uspostavljene firme iz drugih mesta dolaze i otvaraju nove poslovnice u sve većim koncentracijama klastera.

Javna politika na nivou klastera trebalo bi da bude neutralna kada govorimo o industriji ili vrsti privredne delatnosti. Vlada ne bi trebalo da bira među klasterima već da stvori politike koje potpomažu napredovanje u svakom klasteru na svakoj lokaciji. Klsterska politika je pro-konkurentna.

## iii) Prebacivanje odgovornosti za ekonomski razvoj

U starom modelu, vlada podstiče ekonomski razvoj odlukama i podsticajima na nivou politike. U skladu sa novim modelom, ekonomski razvoj je proces saradnje koji uključuje vladu na nekoliko nivoa, kompanije, prosvetne i istraživačke ustanove i institucije za saradnju (Porter, 2003).

<sup>12</sup> Za opis životnog ciklusa klastera, vidi Solvell, O., *Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. Stockholm: Ivory Tower Publishers, 2008.

#### iv) Klasterske inicijative kao katalizatori politike koja podstiče konkurentnost

Klasterske inicijative podrazumevaju organizovana nastojanja da se unapredi konkurentnost klastera, što uključuje industriju, javne vlasti i/ili akademske ustanove. Na čelu sa liderom koji je okrenut ka konkurentnosti i vođen analitički odgovarajućim dokazima o strateškoj i operativnoj efikasnosti, javno-privatni dijalog nastao u sklopu klasterske inicijative može predložiti detaljnu mapu politike koja je politički izvodljivija, odgovara istovremeno na glavna ograničenja i poboljšava komunikaciju među akterima. Ovakve inicijative pružaju sveobuhvatnu procenu klusterskih tržišta, proizvoda, veza, spoljnih veza i sinergija koji pomažu da se identifikuju regulatorna i poslovna ograničenja, dostignu nove i šire tržišne mogućnosti i razviju prave poslovne strategije, kako bi bio u stanju da konkuriše njegovim glavnim konkurentima.

Strateške inicijative variraju od zemlje do zemlje i od klastera do klastera, ali se često usredsređuju na poboljšavanje lanca snabdevanja, tržišne informacije, standarde kvaliteta, razvoj radne snage, poboljšanje procesa i brendiranje.

Klasterska inicijativa obuhvata:

1. Firme i organizacije u njenom članstvu (privatne, javne i akademske)
2. Često klastersku organizaciju sa kancelarijom, rukovodiocem klastera, veb stranicom itd.
3. Upravljanje inicijativom (npr. odbor)
4. Finansiranje inicijative (međunarodno/nacionalno/regionalno/lokalno javno finansiranje, članarine, konsultovanje itd.)

#### v) Klasteri i lanci vrednosti

Pristup lanca vrednosti okrenut je ka transakcijama i linearan je pošto se usredsređuje na efikasnost date transakcije u sklopu lanca. Klusterski pristup je sistematski; podrazumeva analizu lanca vrednosti u klasteru, okrenut je ka strategiji i usredsređuje se na rešavanje informacija i neuspehe u koordinaciji boljim učešćem pomoćnih institucija van lanca vrednosti.<sup>13</sup> Dok su klasteri skoncentrisani geografski, lanci vrednosti mogu se rasprostirati u nekoliko geografskih oblasti.

"Projekti lanaca vrednosti imaju tendenciju da se usredsrede na to da pomognu korisnicima, posebno onima koji su zapali u siromaštvo, kao što su proizvođači u jednom regionu ili zemljoradnici koji dobijaju niske cene. Klusterski projekti imaju tendenciju da uključe celokupan lanac vrednosti plus bilo koji subjekat sa potencijalom da utiče na klaster i dalje. Ovi subjekti, obuhvataju trgovce, predačivače, proizvođače, izvoznike, institute za obuku, standardne biroe vlade itd. Analiza lanca vrednosti samo je jedna od nekoliko alatki koje se mogu primeniti klusterskim pristupom."<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Svetska banka, *Klasteri za konkurentnost*.

<sup>14</sup> Ibid.

## 2) ANALIZA KONKURENCIJE NA KOSOVU

Kosovo je privreda u tranziciji. Činjenica da Kosovo nije u članstvu Ujedinjenih nacija (UN) i dalje je glavna prepreka po političku integraciju i društveno-ekonomski razvoj. Do sredine marta 2014, 106 (od 193) država članica UN-a priznalo je nezavisnost Kosova. Ono je potencijalni kandidat za članstvo u Evropskoj uniji (EU).

Sa stanovništvom od manje od 2 miliona i bruto domaćim proizvodom (BDP) po glavi stanovnika koji je procenjen na skoro 2,800 EUR u 2013, Kosovo i dalje ostaje najsiromašnije u regionu. Sa procenjenom stopom nezaposlenosti od preko 30.9% u 2012. i stopom zaposlenosti od samo 25.6%, Kosovo ima jedan od najslabijih učinaka u smislu broja zaposlenih u Evropi. Stopa učešća radne snage na Kosovu od 36.9% radno sposobnog stanovništva značajno je manja od prosečnih 70% koje Svetska banka procenjuje za region Evrope i centralne Azije.<sup>15</sup>

Privreda je doživela postepeni porast u proseku od 3.4% u periodu od 2009-13. godine a izgledi u smislu rasta i dalje su umereno optimistični.<sup>16</sup> Rast je u velikoj meri pripisivan javnim investicijama u infrastrukturu, pomoći donatora i doznačenim sredstvima iz inostranstva. Štaviše, stopa rasta nije ni izbliza dovoljna da se ostvari značajan uticaj na smanjenje siromaštva i nezaposlenosti. Svetska banka procenjuje da bi Kosovo trebalo više nego da udvostruči svoju stopu rasta za 12% godišnje u jednoj celoj deceniji kako bi tek uspelo da dostigne sadašnji crnogorski BDP po glavi stanovnika.<sup>17</sup> Očekuje se da će jaz u prihodu između Kosova i njegovih suseda ostati prilično veliki uprkos većem rastu.

### Makroekonomski uslovi

Kosovo postepeno ostvaruje napredak kako u prvoj fazi (trgovinske reforme itd.) tako i u drugoj fazi (bankarstvo, infrastruktura, preduzeća) restrukturiranja. Budžetski učinak uglavnom je bio stabilan ali se procenjuje da će potrošnja nastaviti da premašuje prihode, po Ministarstvu finansija, što će imati za posledicu deficit od više od 2%. Ovaj brzi porast u javnim troškovima u ovom trenutku podstiče rast u investicijama, pošto su se javne investicije povećale sa 5% na 12% BDP-a. Privatne investicije ostale su na nivou od 20-22% BDP-a u poslednjih pet godina.<sup>18</sup>

Privredna delatnost i dalje je skoncentrisana u uslužnom sektoru koji podstiče veliko međunarodno prisustvo na Kosovu i veliki priliv doznačenih sredstava iz inostranstva.

### Mikroekonomski uslovi: Dijamant

Deo koji sledi u nastavku daje kratak prikaz poslovnog okruženja na Kosovu korišćenjem modela "dijamant".

<sup>15</sup> Svetska banka, *Osvrt na Kosovo*, april 2014.

<sup>16</sup> Svetska banka *Osvrt na Kosovo*.

<sup>17</sup> Svetska banka, *Kosovo Oslobođanje potencijala za rast: Strategije, politike, radnje; Ekonomski memorandum zemlje*, Jedinica za smanjenje siromaštva i ekonomsko upravljanje, april 2010.

<sup>18</sup> USAID, *Kosovo: 2014-2018, Strategija zemlje u oblasti razvojne saradnje*.

## Faktorski uslovi

Kosovski rang u *Indeksu poslovanja* Svetske banke za 2014. godinu poboljšao se za 10 mesta i sada je 86, vođeno uglavnom poboljšanjima u otvaranju preduzeća (za 26 mesta više na 100); izdavanju građevinskih dozvola (za 16 mesta više na 136) i registraciji imovine (za 17 mesta više na 58). Međutim, **Kosovo i dalje treba da se usredsredi na poboljšavanje poslovnog okruženja, kao svoju prioritetnu politiku.** U poređenju sa njegovim najbližim susedima i konkurentima, Kosovo i dalje treba da uhvati korak sa njima. Kosovo i dalje pati od prekomernog uređivanja privatne privredne delatnosti od strane institucija korišćenjem licenci, dozvola i drugim ograničavajućim procesima na centralnom i lokalnom nivou koji povećavaju trošak poslovanja.<sup>19</sup> Postoji nekoliko tekućih projekata donatora koji imaju za cilj da uklone prepreke i unaprede okruženje koje pogoduje poslovanju..

### Finansijsko tržište

Trošak kapitala komparativno je visok na Kosovu i kompanije se jednoobrazno žale na visoke kamatne stope. Ovo ozbiljno utiče na njihov kapacitet da se prošire, čak i u slučajevima u kojima su ove kompanije uspešno razvijale svoja preduzeća godinama.

### Obrazovanje/veštine

Čak i sa široko rasprostranjenom nezaposlenošću, kompanije prijavljuju poteškoće u angažovanju kvalifikovanih radnika a ponekada, kao što je kompanija Kosovatex, moraju da zaposle strane kvalifikovane radnike. Uopšteno loš kvalitet kosovskog obrazovnog sistema otežava mladima da pristupe i da zadrže svoja radna mesta.

### Lokacione prednosti Kosova

Kosovo se nalazi u blizini nekih od vodećih svetskih evropskih kompanija i ima pristup tržištu EU. Kao potencijalna proizvodna baza koja bi se mogla spoljno angažovati, Kosovo ima prednost blizine nad potencijalnim rivalima kao što je Kina. Kosovo omogućuje pravovremenu proizvodnju ovim kompanijama, po želji. Svojim pristupom tržištu EU, Kosovo je takođe privlačna baza za kompanije koje ne dolaze iz EU a koje žele da se prošire na tržište EU. Ovu strategiju koriste mnoge turske kompanije. Međutim, Kosovo se suočava sa konkurencijom svojih balkanskih suseda i treba da se **istakne kao destinacija za strane investicije ili kao proizvodna/uslužna baza koja se može spoljno angažovati, povezivanjem u regionalne klasterne i omogućavanjem lakšeg širenja datih regionalnih klastera na Kosovo.**

## Uslovi potražnje

Na aktuelnim nivoima raspoloživog prihoda, većina domaćih potrošača nalazi se na nižem ili najviše srednjem segmentu većine tržišta. Ovo ukazuje na značaj povezivanja sa međunarodnim kupcima koji mogu signalizirati međunarodne tržišne trendove izvoznim firmama. Mnogi izvoznici ostvaruju odnose sa stranim marketinškim kompanijama ili izvoznim agencijama koje pružaju pomoćne usluge dizajna, prodaje i marketinga.

Institucionalna politika nabavke može imati za cilj da unapredi domaću potražnju time što će vlada obavljati ulogu zahtevnog i veštog kupca, odražavajući međunarodne potrebe i olakšavajući

<sup>19</sup> USAID, *Kosovo: 2014-2018*, Ibid.

inovaciju. Nabavke na centralnom nivou vođene su cenom (što omogućuje javljanje jaza između stranih i lokalnih ponuđača) dok u sektoru IT, firme prijavljuju sumnjivo korumpirano ponašanje.

## Srodne i pomoćne industrije

Sa izuzetkom zaliha prirodnih resursa kao što su poljoprivreda i mlekarstvo, lokalni dobavljači veoma su ograničeni te se mnogobrojne sirovine i ulazne vrednosti uvoze. Uvozne dažbine samo još više opterećuju cene posebno u slučajevima u kojima proizvođači konkurišu u segmentu cena niske do srednje vrednosti. Ovo čini da proizvođači budu nekonkurentni, posebno pri subvencionisanju uvoza, često iz susednih zemalja.

## Kontekst za strategiju firme i rivalstvo

Rivalstvo nije samo domaće već i regionalno pošto uslovi faktora i potražnje utiču na mnoge proizvođače. Mnoge firme usvojile su strategije kojima su konkurentne na međunarodnom nivou, posebno u EU. U najvećoj meri, kompanije još uvek nisu u stanju da uspešno konkurišu na lokalnom i međunarodnom tržištu. Prilično ograničena javnom infrastrukturom i uslovima poslovnog okruženja, domaće proizvedena roba još uvek nije kvaliteta ili količine koja je potrebna kako bi konkurisala uspešno bilo na domaćem ili stranim tržištima. Iako se izvoz povećao za 6.5% (294 miliona EUR) u 2012-2013, a uvoz opao za 2.3% (2.4 milijarde EUR), trgovinski deficit je nepostojan.

### Porezi (PDV)

Stopa poreza na dobit za kompanije na Kosovu sa godišnjim prometom preko 50,000 EUR iznosi 10%.<sup>20</sup> Međutim, intervjuisane kompanije i poslovna udruženja neprekidno navode porez na dodatnu vrednost (koji iznosi tačno 16%)<sup>21</sup> na uvezene ulazne proizvode (sirovine) kao ograničenja koja značajno povećavaju njihove troškove, u tom obimu da ih čine nekonkurentnim. Intervjui sa zvaničnicima carine pojasnili su pitanje dobijanja potvrde za nabavku materijala za ulaznu obradu, za koje su kompanije izuzete od plaćanja poreza za proizvode koje izvoze. Međutim, ovaj postupak naširoko je nepoznat sa izuzetkom velikih izvoznih firmi.

### Strane direktne investicije (SDI)

SDI je ključ za ekonomski razvoj na Kosovu i u regionu. SDI na Kosovu je uglavnom bio usredsređen na građevinski, uslužni i telekomunikacioni sektor<sup>22</sup> koji proizvode kratkoročan privredni rast. **SDI upe-rene ka proizvodnim sektorima proizveli bi dugoročni privredni rast i stvorili bi radna mesta.**

Dok Kosovo pruža prednosti kao što su konkurentne zarade, mlada radna snaga, prirodni resursi, najniži porezi u regionu i most ka EU i drugim zemljama Balkana, njeni konkurentni susedi dele mnoge slične prednosti. Srbija posebno, sa svojim sporazumima o slobodnoj trgovini sa Rusijom i drugim zemljama u regionu, može pružiti pristup broju od oko 1 milijardu potrošača.

Kosovo je već izgubilo nekoliko velikih ponuda za SDI u korist njegovog suseda, Srbije, zbog privlačnijih podsticaja koje je Srbija ponudila npr. 8-10,000 EUR za svakog novog zaposlenog, sa

<sup>20</sup> <http://www.atk-ks.org/wp-content/uploads/2010/09/Law-No.-04-L-103.pdf>, kome je pristupljeno 26. maja 2014.

<sup>21</sup> <http://www.rks-gov.net/en-us/bizneset/financattaksatdoganat/pages/taksat.aspx>, kome je pristupljeno 26. maja 2014.

<sup>22</sup> Kida, Nakije, Kosovo overview FDI and environment, Merit Research Journals oktobar 2013, <http://www.meritresearchjournals.org/aaef/Content/2013/October/Nakije.pdf>, kome je pristupljeno 21. aprila 2014.

garancijom rada od 2 godine. Jedna holandska firma otkupila je privatizovanog prerađivača kože u Srbiji umesto da ostvari partnerstvo sa jednom zainteresovanom kosovskom kompanijom za otvaranje ove fabrike na Kosovu.<sup>23</sup> Proizvođač kožnih cipela na Kosovu nije uspeo da privuče dobro utvrđenog stranog partnera kada je Srbija ponudila atraktivnije podsticaje.<sup>24</sup> Slične strane investicije u proizvodnju kože i obuće pomoćice da se ojača klaster proizvoda od kože u Srbiji. Kosovo je izgubilo obe ove ponude iako su lokalni preduzetnici aktivno tragali za ulagačima.

Štaviše, **ostali susedi pokušavaju da privuku bolje pozicionirane firme na Kosovu da se prebace u njihove zemlje.**

### **Strategije firmi da konkurišu uprkos barijerama**

Više od 98% preduzeća su u porodičnom vlasništvu, mikro, mala i srednja preduzeća.<sup>25</sup> Poslovno okruženje zasićeno je uslugama male dodate vrednosti ili firmama u tercijarnom sektoru. Nedavni izveštaj UNDP-a<sup>26</sup> istakao je da je tržište na Kosovu neuravnoteženo sa prevelikim naglaskom na stvaranju novih preduzeća. Ovo možda ne iznenađuje imajući u vidu da visoka stopa nezaposlenosti često vodi do samozapošljavanja. Podsticanje srednjih preduzeća da porastu biće glavni izazov koji zahteva bolji pristup kreditiranju, usklađivanje regulatornog okvira i unapređenje efikasnosti trgovinskog optičaja na domaćem i spoljnom nivou.<sup>27</sup>

Ustaljene firme već su uspostavile nekoliko potencijalnih klastera sa lokalnim preduzetnicima ili stranim ulagačima. Neki preduzetnici prvo počinju sa trgovinskom kompanijama i stiču poslovno iskustvo i tržišno znanje pre osnivanja njihovih proizvodnih delatnosti. Neka sprovode tržišne studije kako bi identifikovali nove poslovne mogućnosti.

Neki od ovih preduzetnika uspevaju uprkos visokim barijerama iako postoje i oni koji pokleknju. Na primer, Udruženje kosovskih privrednih subjekata iznelo je tokom intervjua da je jedna fabrika za proizvodnju suncokretovog ulja morala da se zatvori pošto nije bila u stanju da konkuriše uvezenom ulju suncokreta usled poreza koji se plaća na uvoz sirovina. Uvoz suncokretovog ulja dostigao je 12 miliona EUR u 2013, pružajući velike mogućnosti za zamenu uvoza, ali visoke cene koštanja sirovina dovode do toga da je domaće proizvedena roba skuplja od one iz uvoza. Još jedan pruženi primer bila je kompanija sa proizvodnju gnojiva kojoj je takođe bilo teško da konkuriše sa uvozom usled poreza na uvezene sirovine.

Firme koriste niz strategija kako bi konkurisale u veoma izazovnom poslovnom okruženju.

- a) Zamena uvoza.
  - Donatori su usmerili i podržavali zemljoradnike i firme za preradu hrane kako bi ispunili potražnju na lokalnom tržištu.

<sup>23</sup> Intervju sa vlasnikom firme.

<sup>24</sup> Intervju sa vlasnikom firme.

<sup>25</sup> Mikro (<9 zaposlenih); malo (10 do 49 zaposlenih); srednje (50-249 zaposlenih)

<sup>26</sup> UNDP, *Izveštaj o ljudskom razvoju na Kosovu za 2012.*

<sup>27</sup> USAID, *Ibid.*

- Nakon što je identifikovana još jedna mogućnost za zamenu uvoza, odnosno lokalna potražnja za farmaceutskim proizvodima, pokrenuta je kompanija Trepharm od strane jedne lokalne trgovinske kompanije koja je pridobila pomoć donatora.
- b) Licenciranje međunarodnih brendova za domaća i strana tržišta
- Izvoz mineralne vode i bezalkoholnih pića iznosio je preko 7 miliona EUR u 2013.
  - Kompanija Fluidi dobija licencu Royal Crown Cola sa pravima distribucije u 4 zemlje (Kosovo, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija (BJRM), Albanija i Srbija). Fluidi je takođe dobio licencu za brend Jaffa Champion za flaširanje sokova i drugih pića.
- c) Ugovori originalnih proizvođača opreme (OPO)
- Kompanija cipela Solid sklopila je ugovore sa OPO (npr. GeoX) prilikom proizvodnje i plasiranja svojih brendova na specijalizovanom tržištu kao što je ono za mušku obuću i radne čizme. Kompanija dobavlja svoje glavne sirovine direktno i kontroliše proces proizvodnje umesto da se oslanja na skuplji uvoz od dobavljača.
- d) Specijalizovano tržište za domaća i strana tržišta
- Kompanija Hit Shoes okrenuta je ka lokacijama male-srednje vrednosti za prodaju plastične/gumene letnje obuće za plažu sa prilično automatizovanim proizvodnim linijama. Kompanija uvozi sirovine na koje plaćaju porez od 10%. Međutim, uspešno uspevaju da konkurišu jeftinim proizvođačima kao što su kineski i da iskoriste svoju blizinu EU.
- e) Pristup stranih ulagača tržištu EU
- Kompaniju Newco Kosovatex otkupila je kompanija iz Dubaija Ecolog International. Kompanija proizvodi farmerice za poznate evropske brendove kao što su Pierre Cardin, Otto Kern, itd i izvozi uglavnom u EU.
  - Kamila čokoladu obrazovali su turski ulagači 2008. godine za snabdevanje lokalnog tržišta i izvoz u EU.
  - Kompanija Key One, koju su uspostavili italijanski ulagači, proizvodi tašne za svetske brendove kao što su The Bridge, Max Mara, Prada, Burberry, itd.
- f) Lanac snabdevanja
- Kompaniju Newco Remateks otkupila je turska kompanija Ipliksan (Yikla Textile) za proizvodnju pletiva od sintetičkih vlakana koja se uglavnom izvoze. Yilka Textile proizvodi vezene tkanine u Turskoj.
- g) Vođen resursima – Investicije u ove industrije uglavnom su ograničene visokim zahtevima u pogledu kapitala i poslovnim okruženjem. Postoji tendencija da industrijama dominira jedna velika firma u inostranom vlasništvu.
- Rudarstvo – NewCo Ferronikeli (Cunico Resources NV)
  - Dekorativno kamenje/mermer – Fox Marble (UK)



### 3) UČINAK KLASTERA NA KOSOVU

#### Kosovska trgovina i izvoz

Postoji suviše veliko oslanjanje na uvoz koje još više naglašavaju veoma mali izvozni sektor i prekidi u snabdevanju električnom energijom. Dok veoma visok negativan trgovinski bilans (skoro 42% BDP-a u 2013) preovlađuje i dalje, predviđa se da će se izvozi povećati brže od uvoza. U periodu od 2010-2013. godine uvoz je povećao za 4% složenu godišnju stopu rasta (CAGR) dok je izvoz stagnirao (neznatni pad od -0.23% CAGR). Međutim, kada se isključi dominantan izvozni artikal, feronikl, može se zaključiti da je izvoz značajno porastao na 9.85% CAGR. Izvoz feronikla opao je sa 141 miliona EUR u 2010. na 88 miliona EUR u 2013.

Vodećim izvozima (vidi Tabelu 1, Prvih 50 izvoza po vrednosti, koji predstavljaju skoro 90% ukupnog izvoza sa Kosova) dominiraju prirodni resursi kao što su rude, metalni proizvodi i otpad (rudarstvo/metali) sa time da samo feronikl predstavlja 30% izvoza; pšenica, vino i krzno (poljoprivredni proizvodi) sa nekoliko proizvedenih proizvoda kao što su pletivo od sintetičkih vlakana, pokretne trake, plastična vrata i prozori i pića. Neki izvozi beleže značajan rast, javljanjem novih izvoznika.

**Tabela 1: Prvih 50 izvoznih artikala Kosova po vrednosti**

	IZVOZI	2013 EUR	Udeo u izvozu	CAGR % (2010-2013)
1	Feronikl	88,402,350	30.08	-14.40
2	Električna energija	21,684,622	7.38	28.91
3	Otpad i otpaci gvožđa ili čelika	20,084,114	6.83	9.30
4	Rude olova i koncentrat	15,195,630	5.17	-1.21
5	Bakarni otpad i otpaci	10,105,266	3.44	-5.87
6	Pšenično brašno i suražica	8,420,856	2.87	10.90
7	Predivo koje sadrži >= 85% sintetičkih vlakana	7,580,888	2.58	20.47
8	Sirovo goveđe ili konjsko krzno > 16 kg	7,136,962	2.43	38.96
9	Aluminijumski otpad i otpaci	5,777,778	1.97	1.87
10	Pokretne trake, napravljene od vulkanske gume	5,475,706	1.86	12.04
11	Rude cinka i koncentrat	5,069,753	1.72	1.17
12	Sirovo goveđe ili konjsko krzno <= 8 kg	4,236,652	1.44	-13.61
13	Voda sa dodatim šećerom, zaslađivačem ili ukusom	4,231,261	1.44	29.16
14	Plastična vrata, prozori i ramovi	3,856,639	1.31	76.83
15	Cevi i uski profili	3,552,532	1.21	25.65
16	Delovi za kompresiju-Unutrašnje sagorevanje i paljenje motora, N.E.S.	3,436,645	1.17	1084.10
17	Otpad i ostaci primarnih ćelija, baterija i električnih akumulatora	3,124,695	1.06	76.11
18	Vino napravljeno od svežeg grožđa, u kontejnerima od > 2 l	2,938,537	1.00	29.79
19	Bezalkoholna pića	2,747,201	0.93	64.79
20	Folije od gvožđa ili nerđajućeg čelika, >= 600 Mm	2,704,516	0.92	655.83
21	Lim, listovi, film, folija i kaiševi, od celularnih polimera napravljenih od stirola	2,611,694	0.89	118.78
22	Cev ili folije proizvoda od gvožđa ili čelika, <= 406,4 mm	2,368,000	0.81	10.88
23	Portlandski cement	2,192,119	0.75	123.32

24	Gumena tekstilna tkanina	2,110,574	0.72	n/a
25	Čokolada <= 2 Kg, punjena	1,757,210	0.60	-0.55
26	Pivo napravljeno od hmelja	1,596,545	0.54	34.24
27	Cevi cirkularnog preseka, napravljene od gvožđa ili nerđajućeg čelika	1,554,463	0.53	n/a
28	Sveži ili smrznut krompir	1,391,261	0.47	54.43
29	Bitumen i asfalt	1,375,063	0.47	285.25
30	Muške ili dečje pantalone	1,306,423	0.44	911.46
31	Fleksibilne cevi i creva i drugi uređaji od plastike	1,181,403	0.40	90.87
32	Cevi kockastog/pravougaonog preseka napravljene od gvožđa ili čelika	1,158,775	0.39	n/a
33	Bojleri za centralno grejanje, ne-električni	1,112,804	0.38	n/a
34	Rude hroma i koncentrat	1,042,691	0.35	-5.28
35	Vino od svežeg grožđa, u kontejnerima od <= 2 l	1,012,859	0.34	25.21
36	Aparati za prijem i prenos tona, slike	944,944	0.32	82.38
37	Sveže brusnice, borovnice i drugo voće sorte Vaccinium	880,098	0.30	20.52
38	Pržena kafa	826,611	0.28	35.89
39	Pelet od drveta	794,749	0.27	24.96
40	Pronađeni "otpad i otpaci" sačinjeni od mehaničke mase	770,285	0.26	122.86
41	Olovni prah i liska	752,331	0.26	61.65
42	Pokretne trake od vulkanske gume	708,712	0.24	29.81
43	Trice, zrnevlje i drugi otpaci pšenice	704,400	0.24	19.47
44	Sveže maline, kupine, borovnice i brusnice	680,025	0.23	521.70
45	Radijatori za centralno grejanje, od gvožđa ili čelika	613,939	0.21	25.28
46	Nevatrostalni preparati za površinu fasada	603,058	0.21	23.01
47	Biljke koje se koriste u parfimeriji, farmaciji i za insekticide i fungicide	601,795	0.20	155.26
48	Aglomerisan lignit	587,642	0.20	170.55
49	Lim, listovi, film, folija i kaiševi od plastike	569,686	0.19	-1.94
50	Otpad i otpaci nerđajućeg čelika	555,222	0.19	56.35

Izvor: MTI

## Revitalizacija – Klasteri na Kosovu

Tipično seme klastera obuhvata prirodne resurse i prednosti (npr. naslage rude, klima) ili posebnu potražnju ili veštine u regionu (Porter, 1998). Još jedno tipično seme jeste preduzetnik koji pokreće konkretnu industrijsku delatnost na jednoj konkretnoj lokaciji. Ukoliko je novi poduhvat uspešan, sa faktorskim prednostima kojima se podržava poslovna ideja, klaster može početi da raste i da prosperira. Shodno tome, ova studija predstavlja tri reprezentativne studije slučajeva klastera koje vode preduzetnici koji koriste faktorske prednosti koje nudi Kosovo. Postoji nada da ovi primeri mogu doći do informacija za studiju i inicijative koje podržavaju rast klastera na Kosovu.

### REPREZENTATIVNE STUDIJE SLUČAJEVA KLASTERA

Odabrana su tri klastera u nastajanju za reprezentativne studije slučajeva:

- Kožna galanterija i obuća
- Agrobiznis – jagodičasto voće i LAB
- Vino.

Ove klasterne u nastajanju predvode preduzetnici koji planiraju da se prošire i čiji potencijal može da se oslobodi tek po uklanjanju ograničenja koja preovlađuju u poslovnom okruženju.

## Klaster kožne galanterije i obuće

### Rezime

U poslednje četiri godine, na Kosovu je zabeležen porast u izvozu krzna kao i obuće i tašni. Izvoz krzna povećao je za 8% CAGR u periodu od 2010-2013, sa 9 miliona EUR u 2010. na preko 11 miliona EUR u 2013, predstavljajući skoro 4% ukupnog izvoza sa Kosova. Porast izvoza za obuću bio je značajniji za 159% CAGR u periodu od 2010-2013, sa 36 hiljada EUR u 2010. na 628 hiljada EUR u 2013.

Nedavne strane investicije italijanskog proizvođača OPO tašni u Đakovici, uspostavile su značajnu vezu sa Italijom, najvećom državom u svetu koja izvozi kožne tašne, pružajući na taj način mogućnost da se ove veštine i tehnologija uvedu i u domaću industriju. Drugi dokazi o ovom klasteru u nastajanju podrazumevaju istaknute domaće kompanije koje istražuju vertikalnu integraciju u preradi kože i lokalnu kompaniju za prodaju obuće koja uspešno konkuriše na Balkanu kineskim proizvođačima cipela male dodate vrednosti. Komplementarni odnos ovih industrija, povećavanje izvoza i konkurentnosti, i razvoj odnosa sa Italijom, koja je poznata po svojoj ekspertizi u korišćenju kože, ukazuju na potencijal za nastajanjem klastera kožne galanterije i obuće na Kosovu.

Sa kombinacijom institucija, ulagača i podrške donatora, Kosovo ima priliku da postane regionalni i možda globalni model efikasne, visoko kvalitetne, ekološki prijateljske proizvodnje kože i na kraju poverenja vredan partner OPO za Italiju i druge igrače u domenu kožne industrije sa sedištem u EU. Pošto nije u stanju da konkuriše sa samim obimom azijskih kožnih proizvođača, Kosovo umesto toga može raditi sa vrhunskim brendovima u EU i usredsrediti se na pružanje kvaliteta, veštine i kratkog vremena isporuke koje tržište EU zahteva kao konkurentnu prednost nad velikim prilivom azijskih izvoznika.

Ova mogućnost neće biti otvorena bezgranično pošto Srbija i drugi susedi ponovno pokreću bivša društvena preduzeća za proizvodnju kože sa agresivnim podsticajima za SDI u pokušaju da kupe svoj pristup klasteru kožne galanterije i obuće. Pošto nema resurse da prosto nadmaši ponude svojih konkurentnih suseda (a ovakve strategije SDI retko su održive i istorijski gledano proizvode izmešane krajnje rezultate), prednost na strani Kosova može biti to da počinjanje iznova sa poslednjom tehnologijom za preradu kože i bolje realizovanim klusterskim inicijativama u kojima su usaglašeni svi učesnici, dovodi do višeg konačnog PI, kako domaćim tako i međunarodnim partnerima. Cilj i preferencijalna strategija podsticaja SDI, nije rat o tome ko će podneti višu ponudu već ciljano pakovanje ponuda za SDI i saopštavanje pogodnosti i vrednosti perspektive SDI. Ovo je prilika da institucije na centralnom i opštinskom nivou i donatori obezbede pružanje odgovarajuće podrške ovoj industriji.

### Uvod

Kosovo gaji tradiciju kožnih štavljča i proizvođača sedala u Peći sa time da su fabrike za proizvodnju kožnih cipela kao DP uspostavljene 1940-ih. Tokom poslednjih otprilike 15 godina, nastale su nove kompanije iz trgovinskih kompanija, neke iz porodica koje su se godinama bavile štavljenjem kože i proizvodnjom obuće a neke kao rezultat novih stranih investicija u proizvode od kože.

U poslednje četiri godine, na Kosovu je došlo do porasta u izvozu goveđeg krzna u iznosu od 11.5 miliona EUR u 2013, a došlo je i do porasta u izvozu obuće i tašni. Dalje, nedavne strane investicije italijanskog proizvođača tašni OPO u Đakovici, uspostavile su važnu vezu sa državom koja je najveći svetski izvoznik kožnih tašni, čime se ukazala prilika da se veštine i tehnologija povežu sa domaćom industrijom. Drugi dokazi ovog klastera u nastajanju podrazumevaju istaknute domaće kompanije koje istražuju vertikalnu integraciju u preradu kože i lokalnu kompaniju za proizvodnju obuće koja uspešno konkuriše na Balkanu kineskim proizvođačima u domenu cipela male dodate vrednosti.

Komplementaran odnos ovih industrija, povećavanje izvoza i konkurentnosti i razvoj odnosa sa Italijom, koja je poznata po svojoj ekspertizi u koži, ukazuju na potencijal za stvaranjem klastera kožne galanterije i obuće na Kosovu.

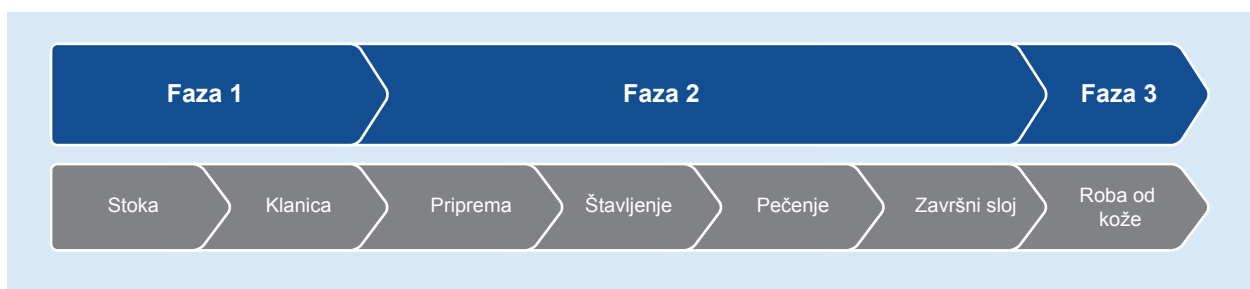
## Trendovi na globalnom tržištu kože, obuće i tašni

### Svetska industrija kože

Lanac snabdevanja kožom (robom) je globalizovan, i na njega utiče raspoloživost životinja, kapitala i jeftine radne snage i različiti regulatorni okviri. Pored Italije, druge zemlje koje prednjače u proizvodnji, preradi, uvozu i izvozu kože nalaze se van Evrope. Kina je vodeći svetski proizvođač, uvoznik i izvoznik kože a Italija je druga u svetu. Visoka cena radne snage u Evropi i strožiji ekološki zahtevi doveli su do gubitka konkurencije u evropskom sektoru kožnih proizvoda, posebno u vezi sa predstojećim tržištima, kao što je ono u južnoj Evropi i Aziji.

Postoje tri široke faze u lancu snabdevanja proizvodima od kože (vidi Grafikon 1 koji sledi u nastavku). Prva faza podrazumeva sirovine, odnosno životinjsko krzno. U drugoj fazi, sirovo krzno se štavi i podlaže završnoj obradi kako bi se preobratile u kožu. U trećoj fazi, proizvode se proizvodi od kože. Prva faza se uopšteno smatra sporednim proizvodom mesne industrije dok se druga faza može smatrati najviše intenzivnom u smislu potrebnog kapitala dok je treća najintenzivnija iz perspektive radne snage.

### **Grafikon 1: Faze i koraci u lancu snabdevanja kožom**



Izvor: Ernst & Young, Sustainability in the leather supply chain, jun 2013.

Sporedni proizvodi od goveđe kože u poslednjih nekoliko decenija u zemljama u razvoju su se proširili dok su se suzili u razvijenim zemljama. Kao nus proizvod, snabdevanje krznom zavisi prvenstveno od proizvodnje mesa. Sirovo krzno sačinjava relativno mali i opadajući udeo ukupne vrednosti trgovine krznom, kožom i sektora za proizvodnju kožne obuće. Glavni proizvođači goveđeg

krzna u svetu (po težini) jesu Sjedinjene Države (13%), Brazil (12.3%), Kina (11.4%), Indija (6.6%) i Argentina (6%).<sup>28</sup>

Proizvodnja krzna i prerada pre štavljenja vrše se širom sveta, ali su lokacije za proizvodnju gotove kože i za proizvodnju proizvoda od kože manje rasprostranjene. Dve trećine gotove kože dolazi iz deset zemalja sa time da su vodeći proizvođači Italija, Koreja, Kina i Indija.

Italija je vodeći svetski izvoznik kože (lakše goveđe kože po vrednosti) sa udelom od 23% u svetskom izvozu, za kojom slede Kina (12.7%) i Brazil (10.3%).<sup>29</sup> **Italija je jedan od najvažnijih aktera u lancu snabdevanja kožom a zemlja se opredelila da pronađe izvoz sirovina u blizini.** Ona uvozi krzno uglavnom iz Francuske (25%), Nemačke (9%) i Holandije (8%).

Evropska industrija za štavljenje kože i dalje je najveći svetski dobavljač kože na međunarodnom tržištu, čak i ukoliko uzmemo u obzir da se udeo EU na svetskim tržištima smanjuje razvojem kožne industrije u Aziji i Americama. Industrija za štavljenje kože globalna je industrija i štavljači u EU u velikoj meri zavise od pristupa sirovinama i izvoznim tržištima. Na ovo često, međutim, utiču tarifne i netarifne barijere koje onemogućuju izvoz završene kože i ograničuju pristup sirovinama. Pošto je pristup evropskim sirovinama otežan (stopa klanja i proizvodnja govedine opali su nedavnih godina), pristup sirovinama van Evrope od presudne je važnosti. Štavljači u EU izloženi su sve većoj konkurenciji velikog broja zemalja koje nisu u sastavu EU, posebno onih sa jeftinom radnom snagom.

Kako bi se izborili sa konkurencijom, štavljači u EU imaju za cilj da okrenu svoju proizvodnju ka većem kvalitetu i koži koja se koristi za visoku modu. Još jedan aspekt koji je uticao na sektor jesu investicije štavljača u EU u zaštitu životne sredine, smanjenje otpada, recikliranje, ponovno iskorišćavanje sekundarnih sirovina itd.<sup>30</sup>

Porastom u cenama sirovina i ograničenom količinom kvalitetnog krzna, došlo je do eksplozije u potražnji za proizvodima od kože visoke vrednosti. Posledično, neki od najluksuznijih svetskih brendova prišli su štavljačima kako bi obezbedili zalihe i održavanje njihove zanatske tradicije.<sup>31</sup> Ovi luksuzni brendovi jačaju svoju vertikalnu integraciju time što poseduju svoj lanac proizvodnje, od sirovine pa do maloprodaje na samom kraju.

PPR SA (koji je reimenovan u Kering), grupa za proizvodnju luksuzne i sportske robe sa sedištem u Parizu (Gucci, Saint Laurent, itd.) će početi sa pravljenjem brendirane robe od kože u Srbiji. Kompanija će uložiti 6 miliona EUR u štavionicu koja je otišla u stečaj u Rumi, sa time da će dobiti 8,000 EUR od srpske vlade za svakog od 120 zaposlenih koje planira da zaposli.<sup>32</sup>

Očekuje se da na potražnju za proizvodima od kože utiču određeni neizvesni izgledi u sklopu globalne privrede. Na srednji i dugi rok, očekuje se da će se potražnja za kožom, obućom, automo-

<sup>28</sup> FAO, *World Statistical Compendium for raw hides and skins, leather and leather footwear 1993-2012*.

<sup>29</sup> FAO, *Compendium 2013*.

<sup>30</sup> Ernst and Young, *Ibid*.

<sup>31</sup> [http://www.fashionnetasia.com/en/BusinessResources/6110/Raw\\_Materials\\_Luxury\\_All\\_you\\_need\\_to\\_know\\_about\\_taneries\\_being\\_snapped\\_up\\_by\\_luxury\\_brands.html](http://www.fashionnetasia.com/en/BusinessResources/6110/Raw_Materials_Luxury_All_you_need_to_know_about_taneries_being_snapped_up_by_luxury_brands.html); kome je pristupljeno 19. aprila 2014.

<sup>32</sup> <http://www.bloomberg.com/news/2013-05-15/ppr-to-make-luxury-leather-goods-in-serbia-with-state-support.html>; kome je pristupljeno 19. aprila 2014.

bilskim nameštajem i drugim primenama proširiti i dalje, posebno u zemljama u razvoju sa bržim rastom kao što su one u Aziji i Latinskoj Americi.<sup>33</sup> Potražnja za kožnom obućom, što je glavna namena kože, nastavila je da raste skromno, uprkos činjenici da su patike umanjile udeo tradicionalne obuće od kože na tržištu.

### **Svetska industrija obuće**

Razvijene zemlje smanjile su svoju proizvodnju obuće i izvoze od 1970-ih. Posledično, zemlje u razvoju bile su u stanju da stupe i da porastu na ovom tržištu uglavnom usled njihove niže cene radne snage. Razvijene zemlje skoncentrisale su se na delatnosti veće vrednosti kao što su kreiranje, dizajn i marketing. Italija i Španija imaju još uvek značajnu proizvodnju obuće, međutim njihova strategija prebacuje sve više proizvodnju na zemlje sa nižim troškovima, uz to da su dizajn i završna obrada još uvek u njihovim rodnim bazama.

Od 1980-ih, Kina i Indija su postali glavni proizvođači sa time da je Azija odgovorna za 87% svetske proizvodnje obuće od 2010. Kina je vodeći proizvođač po obimu sa 62% ukupne proizvodnje (12.5 milijardi pari), za kojom sledi Indija sa 10.2%.<sup>34</sup>

U poslednjih deset godina, svetski izvoz obuće povećao se za 79% u količini i 108% u svojoj vrednosti. Ovo odražava porast u prosečnoj ceni izvoza, iako trend nije bio konstantan. Sastav izvoza takođe se promenio u poslednjoj deceniji, sa porastom u udelu kategorije gume i plastike i značajnim padom u izvozu kožnih cipela. Međutim, iako se povećao obim izvoza gumenih i plastičnih cipela (54% ukupnog izvezenog obima), kožne cipele bile su odgovorne za više od 52% vrednosti izvoza, što pokazuje mnogo veću vrednost ovih cipela u poređenju sa drugim kategorijama cipela.<sup>35</sup>

Ova razlika u cenama takođe objašnjava zašto je Evropa i dalje odgovorna za 38% vrednosti izvezene obuće, iako proizvodi mnogo manje količinski. Evropske zemlje, posebno Italija, usredsredile su se na različite mešavine izvezenih proizvoda, skoncentrisale su se više na kožne cipele koje su skuplje u odnosu na cipele od gume i plastike koje prevashodno sačinjavaju azijsku proizvodnju. Posledično, prosečna cena azijskog izvoza ostala je oko USD 4 po paru dok evropski izvozni prosek iznosi USD 23.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Svetski godišnjak obuće za 2011.

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

**Tabela 2: Glavni izvoznici kožne obuće po vrednosti u USD**

Glavni izvoznici kožne obuće (trgovinska vrednost u milijardama USD)			
	2010	2012	CAGR (2010-2012)
Kina	\$35.63	\$46.81	33.2%
Italija	\$9.85	\$10.84	51.1%
Vijetnam	\$5.23	\$7.52	25.2%
Kina, Hong Kong SAR	\$5.58	\$5.18	70.7%
Nemačka	\$3.94	\$4.63	44.3%
<b>Ukupni svetski izvoz</b>	<b>\$96.01</b>	<b>\$114.34</b>	<b>42.8%</b>

Izvor: UN Comtrade (Baza statističkih podataka Ujedinjenih nacija o trgovini artiklima)

### **Ključni akteri na globalnom tržištu obuće**<sup>37</sup>

- Italija – dizajn, marketing i proizvodnja vrhunskih cipela; izvozi naširoko na svetsko tržište
- Sjedinjene Države – dizajn i marketing; Fokus ka posebnim segmentima tržišta kao što su sport i cipele i čizme za rekreaciju; Proizvodi samo u odabranim linijama kao što su ručno urađene svakodnevne cipele i čizme
- Portugalija – proizvodnja; fokus na kratkoj proizvodnji dostiže srednji raspon cena
- Rumunija – Subvencije za proizvodnju dobijene od italijanskih kompanija; Fokus na nižim do srednjih cena
- Kina – proizvodnja OPO; Fokus na segmentu niske cene koštanja, uglavnom za američko tržište
- Vijetnam/Indonezija – proizvodnja OPO; fokus na segmentu niže vrednosti, uglavnom za evropsko tržište

### **Svetska industrija za proizvodnju kožnih tašni**

Uprkos dominaciji Azije u domenu obuće, Italija zadržava svoj globalni primat u izvozu kožnih tašni.

**Tabela 3: Glavni izvoznici kožnih tašni po vrednosti u USD**

Glavni izvoznici kožnih tašni (trgovinska vrednost u milijardama USD)			
	2010	2012	CAGR (2010-2012)
Italija	\$1.80	\$3.11	10.1%
Kina, Hong Kong SAR	\$1.29	\$1.87	24.5%
Kina	\$1.34	\$1.80	31.2%
Francuska	\$1.01	\$1.76	9.7%
Indija	\$0.25	\$0.33	30.8%
<b>Ukupni svetski izvoz</b>	<b>\$6.84</b>	<b>\$10.45</b>	<b>20.0%</b>

Izvor: UN Comtrade (Baza statističkih podataka Ujedinjenih nacija o trgovini artiklima)

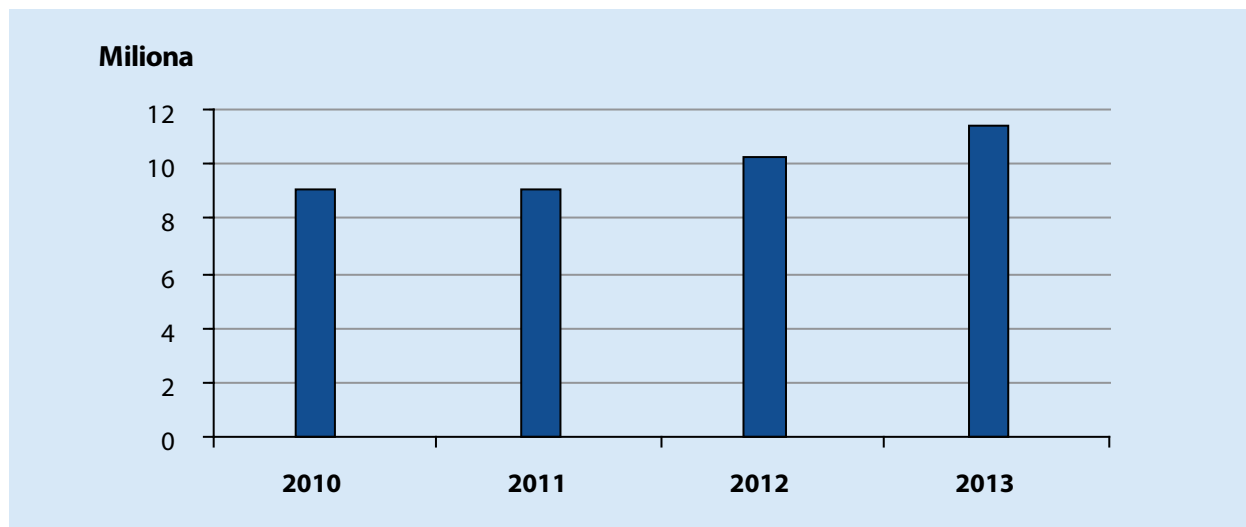
<sup>37</sup> Studentski timovi sa Harvardovog fakulteta za biznis iz 2002.

## Važnost industrija za obuću i kožnu galanteriju na Kosovu

### Trgovinski učinak

Izvoz životinjske kože i krzna sa Kosova povećao je za 8% CAGR u periodu od 2010-2013, sa 9 miliona EUR u 2010. na preko 11 miliona EUR u 2013, zastupajući uglavnom skoro 4% ukupnih izvoza sa Kosova.

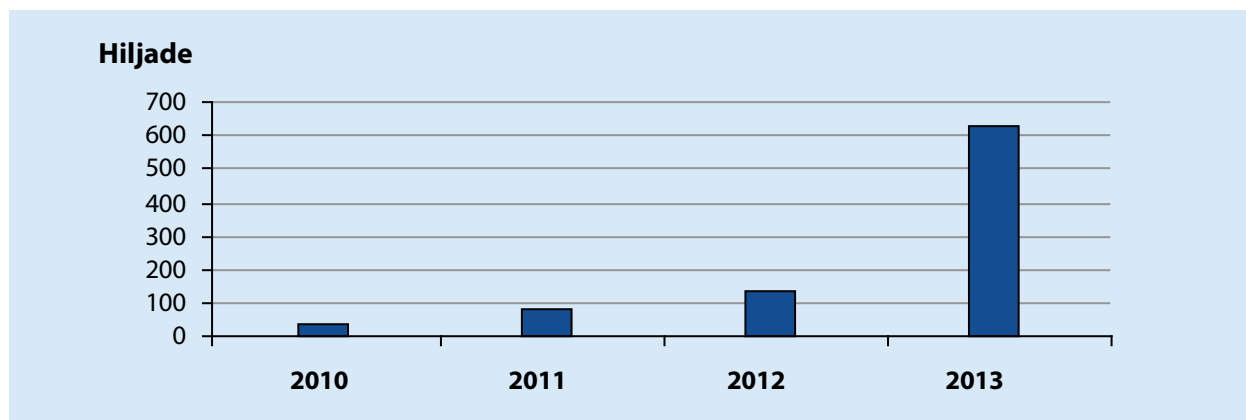
**Grafikon 1: Izvoz životinjske kože i krzna sa Kosova u EUR**



Izvor: MTI

Rast izvoza obuće bio je značajniji na nivou od 159% CAGR-a u periodu od 2010-2013. sa 36 hiljada EUR u 2010. na preko 628 hiljada EUR u 2013.

**Grafikon 2: Izvoz obuće sa Kosova u EUR**



Izvor: MTI

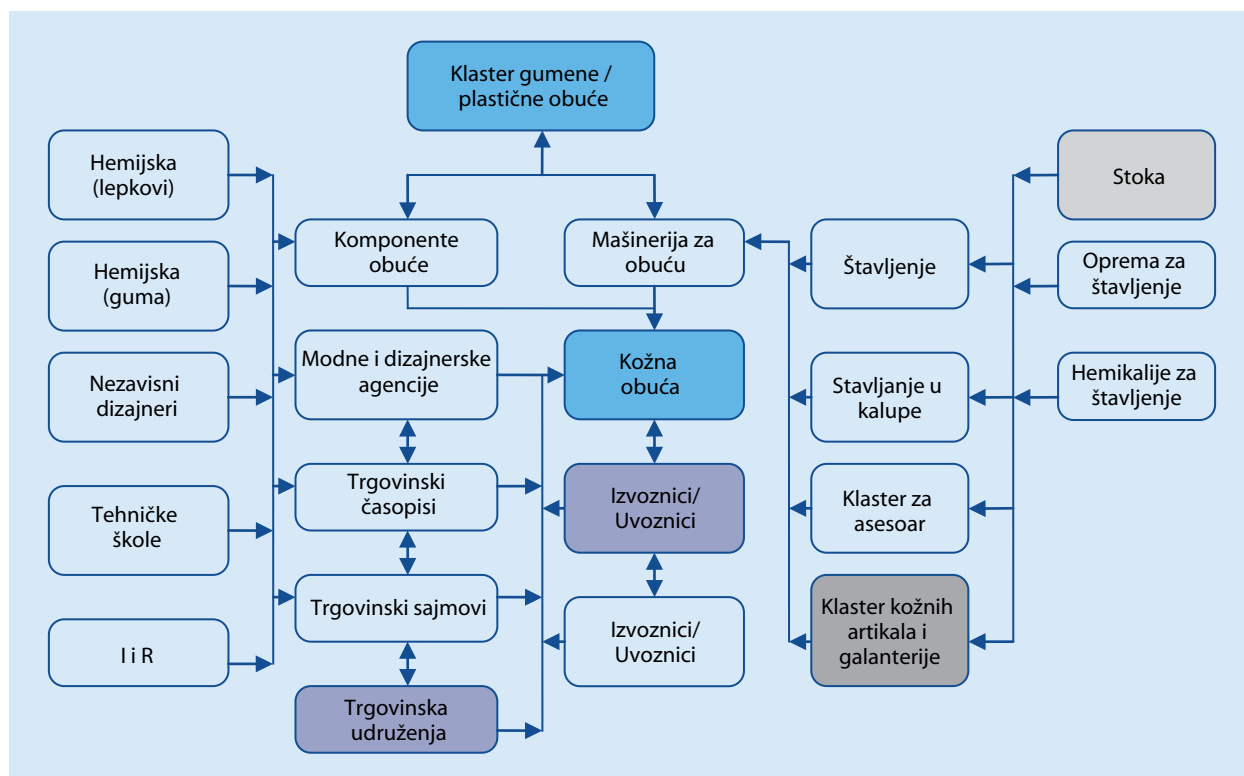
### Prikaz klastera i konkurentni klasteri

Klaster gumene/plastične obuće ostvaruje interakciju sa klasterom kožne obuće i deli resurse i faktore sa drugim klasterima kao što su asesoar i roba i artikli od kože (npr. tašne, odeća itd.), kao što je opisano u prikazu klastera sadržanom u Grafikonu 2. Kosovski klasteri i dalje su u nastajanju sa



time da se većina sirovina uvozi (ili izvozi za preradu i nakon toga ponovo uvozi kao u slučaju krzna koje je prvobitno došlo sa domaćeg tržišta). Osenčena polja na mapi klastera označavaju delatnosti prisutne na Kosovu.

## Grafikon 2: Prikaz klastera obuće i kožne galanterije.



Izvor: Prilagođeno iz Nadvi, 1995. Autor je izmenio kožnu odeću u klaster kožnih artikala i galanterije

Kosovo ima visok i sve veći izvoz krzna sa preko 11.5 miliona EUR u 2013, što je ispod proseka nekih drugih zemalja u regionu. Izvoz u 2013. (u milionima USD)<sup>38</sup> među njegovim susedima iznosio je: Bosna i Hercegovina 66.0, Srbija 45.7, Hrvatska 27.9, Albanija 7.6 i Crna Gora 7.2.

Iako se Kosovo nije bavilo izvozom gotovih proizvoda kože (goveđe ili konjske) (npr. koja se koristi u proizvodnji cipela, tašni i drugih artikala od kože), to je učinilo nekoliko njegovih suseda: Hrvatska sa USD 15.7 miliona, Bosna i Hercegovina sa USD 15.3 miliona, Albanija sa USD 10.9 miliona, Srbija sa USD 8.2 miliona i Crna Gora sa USD 0.5 miliona.<sup>39</sup>

Kosovo je doživelo značajan porast u izvozu obuće sa 36 hiljada EUR u 2010. na 628 hiljada EUR u 2013, sa time da je izvoz kožne obuće skočio sa 9 hiljada EUR u 2010. na 356 hiljada u 2013. Međutim, čak i sa ovim porastom, kosovski izvoz u ovoj kategoriji daleko zaostaje za njegovim susedima. Izvoz obuće od strane njegovih suseda u 2013<sup>40</sup> iznosio je: Bosna i Hercegovina USD 370.9 miliona, Albanija USD 320 miliona, Srbija USD 271 milion, Hrvatska USD 187.2 miliona, BJRM USD 70.2 miliona i Crna Gora USD 1.0 milion.

<sup>38</sup> UN Comtrade 2013.

<sup>39</sup> UN Comtrade, Ibid.

<sup>40</sup> UN Comtrade, Ibid.

Iako neki od kosovskih suseda po svemu sudeći premašuju učinak Kosova u smislu izvoza, ovo služi kao naznaka da sa nekim od sličnih geografskih i prirodnih prednosti kao i kod njegovih suseda, Kosovo takođe može da konkuriše u ovim industrijama.

## Dijamant klastera na Kosovu

### Faktorski uslovi

U ovom trenutku ne postoji nikakva proizvodnja kože (odnosno preobraćivanje životinjske kože i krzna u gotovu kožu koja je pogodna za proizvodnju kožnih artikala i obuće) na Kosovu iako je izvoz životinjske kože i krzna bio u porastu u poslednjim godinama. Postoje predlozi da se uloži u objekte za preradu kože, bez obzira da li u fazi štavljene kože ili u završnim fazama.

Ponuda se, kada govorimo o stočnom fondu na Kosovu, nalazi u usponu u poslednjim godinama, od domaćih farmi i uvoza. Stočna sorta na Kosovu i u susednim zemljama proizvodi krzno visokog kvaliteta.

Proizvodnja obuće na Kosovu podrazumeva obuću od gume i plastike i kože. Mašinerija i glavne sirovine se uvoze, ali su lako pristupačni.

Novi zaposleni treba da budu obučeni, i nakon što su obučeni, na raspolaganju je kvalifikovana radna snaga. Fabrike za proizvodnju kožne obuće imaju relativno visak procenat radnica, prevashodno na šivenju kože. Postoji mali broj (visokokvalitetnih) tehničkih škola u kojima se izučavaju mašinski ili elektrotehnički predmeti.

### Lokacija

Italija je svetski centar za dizajn i kožnu galanteriju, i ne iznenađuje da vlade koje imaju za cilj da podrže razvoj klastera u njihovim zemljama tragaju za mogućnostima da dobiju pomoć i da ostvare saradnju sa Italijanima. Italijanska vlada već podržava indijsku vladu u uspostavljanju 2 kožna klastera u Indiji. Indijska vlada obećala je da će uložiti USD 2.7 miliona u svaki klaster dok je državna vlada predložila da će uložiti USD 37.2 miliona u ova dva klastera.<sup>41</sup>

Geografska blizina Kosova Italiji daje mu prednost u odnosu na firme u Indiji ili Kini. Blizina Kosova Italiji, centru za dizajn, marketing i proizvodnju kožnih proizvoda pruža priliku firmama koje se nalaze na Kosovu da budu proizvodne podružnice italijanskih kompanija ili dobavljači kože. Kosovo je bliže potencijalnim potrošačima OPO (vodeći evropski brendovi) i potrošačima u EU nego konkurenti u Kini ili Indiji. Štaviše, Kosovo ima pristup tržištu EU. Već se može primetiti trend među vodećim evropskim brendovima da ulože na zapadnom Balkanu, odnosno kompanija One Key u Đakovici i Benetton i GeoX u Srbiji. Fabrika za proizvodnju tašni, One Key, proizvodi tašne za globalne brendove kao što su The Bridge, Max Mara, Prada, Burberry i ostali.

Međutim, **Kosovo gubi ovu priliku usled nekonkurentnih podsticaja za SDI i drugih prepreka.**

Srbija je po svemu sudeći veliki konkurent koji želi da iskoristi svoju blizinu i zemlja koja mami strane ulagače svojim podsticajima. Jedan primer je kompanija GeoX Shoes koja je otvorila svoju

<sup>41</sup> <http://www.leathermag.com/features/featureitalian-help-to-set-up-leather-clusters-in-near-kanpur/>, kome je pristupljeno 20. aprila 2014.

novu fabriku u Srbiji umesto na Kosovu (iako je prvobitno planirala da uloži na Kosovu) zato što je Srbija ponudila od 9,000 do 10,000 EUR po novom zaposlenom, za zagarantovani posao u trajanju od 2 godine. Nova fabrika ima 900 zaposlenih. Drugi primeri jesu strano otkupljivanje štavionica u Srbiji. Sa dobro pozicioniranim stranim firmama koje otvaraju štavionice i fabrikama za proizvodnju proizvoda od kože, Srbija je skoro odmah stvorila svoj klaster kožnih proizvoda.

### **Uslovi potražnje**

Iako se Kosovo uopšteno smatra malim tržištem usled njegove veličine stanovništva i činjenice da je najsiromašnije u Evropi, procenjuje se da je njegovo domaće tržište obuće veće u odnosu na njegove susede u smislu potrošnje po osobi. U 2013. godini, uvoz obuće ukupno je iznosio 22 miliona EUR, što prema procenama izvršenim ekstrapolacijom iznosi oko 4.2 miliona pari.<sup>42</sup> Na osnovu intervjua, procenjuje se da proizvodnja iznosi 2 miliona pari sa izvozima koji su po ovoj ekstrapolaciji procenjeni na 92,000 pari. Sa procenjenim stanovništvom od 1.8 miliona, može se proceniti da očigledna potrošnja iznosi 3.2 para po osobi. Ova stopa potrošnje viša je nego u Turskoj (2.0), Srbiji (1.71), Bosni (1.5) i Albaniji (1.33) iako je i dalje daleko ispod evropskog proseka od 5.5 pari.<sup>43</sup> Kao što je izjavio jedan proizvođač obuće koji je intervjuisan za ovu studiju, na Kosovu živi skoro 2 miliona ljudi a samo ova fabrika proizvela je 1.5 miliona pari cipela.

Domaće maloprodajno tržište veoma je podeljeno pošto postoji mali broj maloprodajnih lanaca ili robnih kuća. Ova podela dovodi do prodajne strukture koja zahteva da prodavci budu posvećeni ispunjavanju narudžbina individualnih maloprodajnih objekata. Ove narudžbine su tipično male i mogu se podneti u neizvesnoj učestalosti, izazivajući veoma nepredvidivu potražnju koja zahteva fleksibilnu proizvodnu strukturu koja je u stanju da proizvodi na malo u veoma kratkom vremenskom roku. Kosovski proizvođači male su do srednje veličine i imaju potrebnu fleksibilnost da ispune potražnju na domaćem tržištu.

Proizvodni dizajn i specifikacije pružaju kupci OPO ili strane dizajnerske/marketingške firme, iako barem u jednoj firmi domaći dizajneri koji su svi članovi porodice polako obrazuju svoju marku. Kada govorimo o izvoznim firmama, transakcijama između lokalnih proizvođača i stranih kupaca uglavnom su posredovali zastupnici, koji su naplaćivali proviziju od lokalnog proizvođača. Ovi zastupnici sprovedli su tržišno istraživanje na stranim tržištima, predvideli su modne trendove, pružili su dizajne i specifikaciju proizvoda i često su pružali tehničku pomoć lokalnim proizvođačima. Ovi zastupnici imali su ulogu kontrolora kvaliteta i podstrekača inovacija koji su od presudne važnosti za razvoj klastera. Dok su proizvođači kožne obuće na višem kraju cena koristili zastupnike u Italiji, proizvođači gumene i plastične obuće u nižem delu lanca koristili su zastupnike u Turskoj.

<sup>42</sup> Pošto formalni statistički podaci o proizvodnji i potrošnji nisu na raspolaganju, autor je ekstrapolacijom uporedio vrednost uvoza i izvoza i preobratio ih u količinu (odnosno broj pari obuće) tako što je podelio trgovinsku vrednost svake vrste obuće (npr. guma/plastika, koža itd.) njegovom prosečnom izvoznom cenom koju prijavljuje APICCAPS (Udruženje portugalskih proizvođača obuće, komponenti i kožne galanterije).

<sup>43</sup> APICCAPS, Svetski godišnjak obuće za 2013.

## Srodne i pomoćne industrije

### Koža

Stoka: Na Kosovu postoji određeni obim uzgoja stoke koji snabdeva oko 20% životinjske kože i krzna koje se izvozi. Količina krzna koje se izvozi (80%) dobijena je iz uvezenog stočnog fonda (9 miliona EUR uvoza u 2013). Približno 5% izvezenog krzna prvobitno je uvezeno iz Albanije i BJRM-a.<sup>44</sup> Iako nepostojanje stočnih rančeva i formalnih klanica vodi do oscilacija u snabdevanju domaćim krznom i kožom, uvoz stoke i krzna pomaže da se stabilizuje ponuda.

Intervjuisane firme iznele su da su troškovi potvrđivanja sprečili uspostavljanje formalnih klanica. Zahtev za dobijanjem sertifikata od tada stvara probleme dobavljačima krzna.

Kvalitet: Sva stoka ne proizvodi kožu visokog kvaliteta. Mnogi proizvođači kože preferiraju životinje koje se izvoze na ispašu pošto postoji veća verovatnoća da proizvedu najbolju kožu. Sorte stoke u regionu uglavnom se izvoze na ispašu i ova stočna sorta proizvodi kožu koja je debela, u odnosu na tanju koja potiče iz drugih zemalja.

### Obuća

Postoji veoma mali broj lokalnih dobavljača sa time da se najveći broj sirovina uvozi. Sva mašinerija je uvezena a obuku pružaju strani dobavljači. Ponekada se održavanje vrši kod njih ili od strane dobavljača. Kompanije ističu da im nedostaje kvalifikovana radna snaga i da posledično novi zaposleni moraju da prođu kroz obuku kod njih. Usluge dizajna nabavljaju se preko lokalnih dizajnera, koji su obrazovani lokalno i u inostranstvu (Italija), i koji su takođe zaposleni u nekim firmama.

Koalicija poslovnog sektora i institucija u Suvoj Reci, *Centar za pomoć preduzećima u Suvoj Reci*, bila je prilično delotvorna u pružanju pomoći lokalnim preduzećima u toj opštini.

## Kontekst za strategiju firmi i rivalstvo

Postoji 12 malih i srednjih firmi i kompanija koje konkurišu jedna drugoj i uvoze. Relativno novo trgovinsko udruženje, Kosovsko udruženje proizvođača obuće sa 12 članova, relativno je nedavno obrazovano kako bi lobiralo pri institucijama za ukidanje PDV-a na uvezene sirovine, mašineriju itd.

Prikupljanje podataka o različitim industrijama bilo je izazovno. Prema bazi podataka Poreske uprave Kosova (PUK) tekstilni sektor (koji obuhvata obuću) zapošljava 1,453 pojedinaca od kojih je 12% (174) bilo uključeno u proizvodnju obuće u 2012.<sup>45</sup> Međutim, iz naših intervju sa samo dve kompanije za proizvodnju obuće aprila 2014, samo oni su zapošljavali preko 300 radnika, po njihovim rečima. Uvoz obuće opao je sa 23.0 miliona EUR u 2010. na 22.3 miliona u 2013, dok se izvoz povećao sa 36 hiljada u 2010. na 628 hiljada u 2013. Ovo se može smatrati snažnom indikacijom da je industrija donekle porasla.

<sup>44</sup> Intervju sa rukovodiocima industrije.

<sup>45</sup> UNDP, Sektorski profil tekstilne industrije, mart 2014.

## PREPORUKE

Prelaskom trenda globalne proizvodnje kože, kožnih proizvoda i obuće na zemlje sa nižim troškovima, Kosovo ima priliku da razvije svoje klustere. Firme za proizvodnju obuće već plasiraju svoje brendove ili to čine u sklopu ugovora za OPO. Postoji jedan italijanski ulagač u proizvodnju kožnih tašni u Đakovici.

**Kosovo ima priliku da privuče veći broj stranih ulagača i ugovora za OPO pošto se iznosi da je kvalitet proizvodnje uglavnom veći u odnosu na Kinu i druge proizvođače koji proizvode po niskim cenama.** Međutim, Kosovo treba da bude u stanju da upakuje konkurentniju ponudu za SDI i da poveže pogodnosti klastera sa potencijalnim ulagačima.

Detaljnija studija o ovom potencijalnom klasteru pružila bi ocenu i detaljnije informacije o konkurentnim prednostima i nedostacima Kosova. Preduzetnici su već izneli svoje planove za daljim investicijama u ovaj potencijalni klaster. Podrška institucija i donatora mogla bi pružiti potrebnu podršku i usmeravanje.

Kožna industrija smatra se industrijom koja zagađuje i stoga je važno da se usvoje održivo čiste tehnologije. Akteri bi bili bolje u stanju da identifikuju ograničenja i potrebna rešenja za razvoj ovog klastera. Formiranje klusterske inicijative (KI) sastavljene od aktera, posebno svih donatora koji bi se založili za koordinisanu strategiju i intervencije, različitih institucionalnih predstavnika sa opštinskog i nacionalnog nivoa, omogućilo bi da se donese odluka o Industrijskom master planu za dati klaster. Industrijska komisija UNIDO za kožu i proizvode od kože pruža programe tehničke pomoći.

KI može imenovati konsultante/ugovarače koji su iskusni u uspostavljanju infrastrukture slične prirode. Na primer: Javno-privatno partnerstvo (JPP) potpomognuto od strane donatora za specijalnu industrijsku zonu za preradu kože sa opštinom, kako bi se dodelilo zemljište sa postrojenjem za odlaganje čvrstog otpada / zajedničkom fabrikom za preradu otpadnih voda, snabdevanje električnom energijom, uključujući montažu propratne termoelektrane, sistem vodosnabdevanja itd. Sa najmodernijim uređajima za preradu otpadnih voda, Kosovo može da se pozicionira kao najmoderniji, ekološki saglasan centar za preradu kože koji može poslužiti kao sedište klastera kožnih proizvoda.

KI može utvrditi potrebe za razvojem klastera, odnosno izgradnju kapaciteta, zajedničke marketinške procese, brendiranje, poreklo tehnologije, razvoj veština, potvrde kvaliteta i ekološke sertifikate, najbolje prakse u skladu sa međunarodnim standardima.

### **Ekološki izazovi u oblasti kože**

Industrija kože smatra se jednom od industrija koje najviše zagađuju sa visokim negativnim uticajem na životnu sredinu. Shodno tome, važno je prepoznati značaj usvajanja održivih čistih tehnologija.

Industrija za štavljenje kože ima za cilj da postigne širok raspon ciljeva u domenu zaštite životne sredine kao što su smanjenje otpadnih voda, recikliranje i obnavljanje sekundarnih sirovina. Ključno mesto u ekološkom zakonodavstvu koje uređuje sektor proizvodnje kože zauzima Direktiva o integrisanom sprečavanju i kontroli zagađenja (IPPC) koja ima za cilj da svede na minimum zagađenje iz

različitih industrijskih izvora širom EU. Direktiva IPPC pokriva fabrike za štavljenje kože čiji kapacitet za štavljenje krzna premašuje 12 tona gotovih proizvoda dnevno. Kao važan korisnik velike količine hemijskih preparata, na industriju takođe utiče Uredba o registraciji, proceni, odobravanju i ograničenjima hemikalija (REACH). Kompanije za štavljenje kože obavezne su u skladu sa osnovnim propisima za upravljanje rekama (Okvirna direktiva o vodoprivredi 2000/60/EC) da preduzmu mere za smanjenje zagađenosti vode ukoliko otpuštanje hemikalija iz fabrike doprinosi zagađenju reka, onemogućujući da se ispoštuje kriterijum "dobrog statusa". (REACH 2011)

### **Glavni ekološki izazovi identifikovani kroz primer jedne klusterske organizacije**

Tekstilno-odevni-kožni klaster u Toskani, Italija jedan je od najvećih okruga za proizvodnju kože i odeće u Italiji. Klaster proizvodi 98% đonova za cipele i 35% kože za cipele u okviru Italije. Konzorcijum Tanneries – Consorzio Conciatori (Toskana) rukovodi lokalizacijom i dodeljivanjem zemljišta za prenos aktivnosti štavljenja u moderne industrijske zone. Klusterska organizacija identifikovala je otpuštanje otpadnih voda i upravljanje kvalitetom vode kao ključne ekološke izazove. Zajedno sa različitim udruženjima u okrugu, Konzorcijum je poboljšao tehnike kvaliteta vode kroz proizvodnju. Organizacija pruža članovima mnogostruke pomoćne službe za poboljšavanje ekološkog učinka. Sam klaster je dostigao ekološke ciljeve putem pružalaca ekoloških usluga, koji su uspostavljeni na lokalnom nivou.

Konkurentnost među članovima klastera primetna je u velikoj meri na globalnom nivou pošto industrija konkuriše sa različitim ne-evropskim akterima (od kojih su Kina i Indija glavni). Standardi ekološkog učinka nisu jednaki duž globalne industrije. U smislu troškova u vezi sa konkurentnošću, članovi MSP-a ne pridaju veliku važnost ekološkim ciljevima pošto ih sprečavaju da budu konkurentni na globalnom tržištu. Iako industrija vrednuje značaj eko-inovacije kao dugoročnog podstrekača konkurencije, MSP-i nisu u stanju da ulože puno u ovakve inicijative.

Kombinacijom institucija, ulagača i podrške donatora, Kosovo ima priliku da postane regionalni i možda globalni model za efikasnu, visoko-kvalitetnu, ekološki prikladnu proizvodnju kože. Međutim, prozor mogućnosti neće ostati otvoren beskonačno; Srbija i drugi susedi ponovo pokreću klaster za proizvodnju kože sa svim bivšim DP sa agresivnim ponudama za SDI. Prednost Kosova može ležati u tome da će počinjanje iz početka sa najnovijom tehnologijom za preradu kože dovesti do višeg konačnog PI za partnere, kako strane tako i domaće. Upakovati datu ponudu i uskladiti JPP, izazov je po budućnost.

## **Agrobiznis-klaster jagodičastog voća i LAB-a**

### **Rezime**

Poljoprivreda je bila tradicionalna delatnost kosovske privrede i u ovom trenutku sačinjava preko 13% BDP-a i 18% izvoza. Međutim, odabir pod-optimalnih useva, loše upravljanje proizvodnjom i kanali za preraspodelu niskog profita doveli su do toga da izvozni učinak Kosova ostane daleko ispod njegovog potencijala, u poređenju sa standardima i drugim kolegama.

Brojne postkonfliktne intervencije donatora koje datiraju još od 2001. godine pomogle su da se oživi ovaj nekada jak poljoprivredni sektor. Treba istaći da se izvoz bobičastog voća povećao sa približno 500 hiljada EUR u 2010. na 1.6 miliona EUR u 2013. što predstavlja porast od 46% CAGR čineći da jagode sačinjavaju poljoprivredni izvoz sa najbržim rastom. Uključivanje izvoza ne-bo-

bičastog smrznutog voća u ukupan izvoz voća dovodi do ukupnog porasta od 53% CAGR za ukupan izvoz voća u periodu od 2010. do 2013.

Iako postoji potencijal za drugo jagodičasto i bobičasto voće, maline su doprinele sa skoro polovinom izvozne vrednosti bobičastog voća u 2013, dok se izvoz malina povećao sa manje od 3,000 EUR u 2010. na 680 hiljada EUR u 2013. Izvoz svežih malina povećao je za 522% CAGR u periodu od 2010-13. Nasuprot tome, izvoz povrća smanjio je za 6% CAGR u periodu od 2010. do 2013, uglavnom usled drastičnog pada u izvozu slatkog krompira.

Kategorija jagodičastog voća, posebno bobičastog, predstavlja klaster u nastajanju koji usled kombinacije konzistentne potražnje na tržištu, prednosti cena, uvođenja rashladnih kapaciteta i prinosa malina po hektaru koji su dvostruko veći u odnosu na regionalnog lidera Srbiju (i Dragaš kao najveći u svetu sa 22 metrične tone po hektaru)<sup>46</sup> može omogućiti Kosovu da preuzme svoj udeo na tržištu od suseda i da značajno poveća izvoz u ovoj kategoriji. Međutim, postoje opasnosti koje vrebaju iz "stavljanja celog uloga" na samo jedan usev, ali je propratna poruka da sa odgovarajućim fokusom, kosovski klaster agrobiznisa može biti međunarodno konkurentan kao što su to pokazali malinama. Izazov leži u klasteru u nastajanju koji treba da učini optimalnim lanac vrednosti bobičastog voća, uspostavi odnose sa međunarodnim akterima za SDI i upravlja pretnjama i mogućnostima vertikalne integracije, kako sa domaćim tako i sa stranim akterima.

## Uvod

Poljoprivreda je bila tradicionalna delatnost kosovske privrede i u ovom trenutku sačinjava više od 13% BDP-a i 18% izvoza.<sup>47</sup> Međutim, odabir pod-optimalnih useva, loše upravljanje proizvodnjom i loši kanali za preraspodelu profita doveli su do toga da je izvozni učinak Kosova ostao ispod njegovog potencijala u poređenju sa standardima i drugim kolegama.

**Kosovski zemljoradnici često uzgajaju velike količine useva koji daju mali profit, prave loše izbore u smislu proizvodnje i opredeljuju se za manje profitabilne tržišne kanale.**  
USAID-ova Strategija mogućnosti u poljoprivredi za Kosovo, 2010<sup>48</sup>

Brojne postkonfliktne intervencije donatora koje datiraju još od 2001. godine pomogle su da se oživi ovaj nekada jak poljoprivredni sektor. Treba istaći da se izvoz bobičastog voća povećao sa približno 500 hiljada EUR u 2010. na 1.6 miliona EUR u 2013. što predstavlja porast od 46% CAGR čineći da jagode sačinjavaju poljoprivredni izvoz<sup>49</sup> sa najbržim rastom. Uključivanje izvoza ne-bobičastog smrznutog voća u ukupan izvoz voća dovodi do ukupnog porasta od 53% CAGR za ukupan izvoz voća u periodu od 2010. do 2013.

Iako postoji potencijal za drugo jagodičasto i bobičasto voće, maline su doprinele sa skoro polovinom izvozne vrednosti bobičastog voća u 2013, dok se izvoz malina povećao sa manje od 3,000 EUR u 2010. na 680 hiljada EUR u 2013. Izvoz svežih malina povećao je za 522% CAGR u periodu od

<sup>46</sup> USAID, *Strategija mogućnosti u poljoprivredi za Kosovo*, 2010.

<sup>47</sup> Svetska banka 2011.

<sup>48</sup> Izvor: UN Comtrade (Baza statističkih podataka Ujedinjenih nacija o trgovini artiklima)

<sup>49</sup> Svi podaci o izvozu sa Kosova uzeti od kosovskog MTI.

2010-13. Nasuprot tome, izvoz povrća smanjio je za 6% CAGR u periodu od 2010. do 2013, uglavnom usled drastičnog pada u izvozu slatkog krompira.

Kategorija jagodičastog voća, posebno bobičastog, predstavlja klaster u nastajanju koji usled kombinacije konzistentne potražnje na tržištu, prednosti cena, uvođenja rashladnih kapaciteta i prinosa malina po hektaru koji su dvostruko veći u odnosu na regionalnog lidera Srbiju<sup>50</sup> može omogućiti Kosovu da preuzme svoj udeo na tržištu od suseda i da značajno poveća izvoz u ovoj kategoriji.

Lekovite i aromatične biljke (LAB) pokazuju sličan potencijal sa 19% porastom CAGR u izvoznjoj vrednosti u periodu od 2010-2013.

### Globalno tržište i konkurencija

Potražnja za svežim voćem u EU i dalje je jaka sa uvozima koji su se povećali za 60% u proteklih pet godina i potražnjom koja premašuje proizvodnju u EU.<sup>51</sup> Dalje, svetska proizvodnja malina nastavila je da raste sa vrednosti od USD 1.3 milijarde u 2010. na preko USD 1.6 milijarde u 2012.<sup>52</sup>

Dok je Rusija najveći svetski proizvođač malina, oni ne prijavljuju nikakav izvoz pošto se po svemu sudeći sva proizvodnja zadržava za domaću potrošnju.<sup>53</sup> U 2012, SAD je bio glavni izvoznik malina, sa time da se u najvećoj meri izvoze sveže maline, za kojim slede Srbija i Poljska, koje uglavnom izvoze smrznute maline.

**Tabela 4: Vodeći izvoznici malina**

Glavni ukupni izvoznici malina u 2012. Trgovinska vrednost (USD milioni)		Glavni izvoznici svežih malina u 2012. Trgovinska vrednost (USD milioni)		Glavni izvoznici smrznutih malina u 2012. Trgovinska vrednost (USD milioni)	
SAD	\$295.87	SAD	\$272.64	Srbija	\$180.19
Srbija	\$183.69	Španija	\$153.51	Poljska	\$146.08
Poljska	\$165.32	Meksiko	\$149.89	Čile	\$133.22
Meksiko	\$157.43	Holandija	\$53.04	Belgija	\$51.80
Španija	\$154.36	Portugalija	\$36.28	Holandija	\$40.56

Zemlje EU dobro su zastupljene među glavnim uvoznicima malina sa time da se uvoz svežih malina u Nemačkoj povećao sa USD 56 miliona u 2010. na skoro USD 75 miliona u 2012.

Na globalnom kongresu bobičastog voća u 2014. godini koji je održan u Amsterdamu (7-9. aprila 2014), velika potražnja i potencijal za rastom u domenu bobičastog voća potvrdio je Driscollov viši potpredsednik i upravni direktor EMEA (Holandija) Theo Houwen koji očekuje i dalju jaku potražnju u nordijskim zemljama, Holandiji, Belgiji, Francuskoj i Nemačkoj, ali "ovaj nastavljeni rast zavisice od usklađenosti lanca vrednosti i usredsređenosti na kvalitet."<sup>54</sup>

<sup>50</sup> USAID, *Strategija mogućnosti u poljoprivredi za Kosovo*, 2010.

<sup>51</sup> CBI (Centar za unapređenje uvoza), *Ministarstvo spoljnih poslova*, Holandija 2013.

<sup>52</sup> Sve trgovačke vrednosti u USD dobijene od UN Comtrade

<sup>53</sup> Svi podaci o proizvodnji dobijeni od UN FAOSTAT

<sup>54</sup> [www.berrycongress.com](http://www.berrycongress.com), kome je pristupljeno 18. aprila 2014.



**Tabela 5: Vodeći uvoznici malina**

Glavni ukupni uvoznici malina u 2012. Trgovinska vrednost (USD milioni)		Glavni uvoznici svežih malina u 2012. Trgovinska vrednost (USD milioni)		Glavni uvoznici smrznutih malina u 2012. Trgovinska vrednost (USD milioni)	
SAD	\$489.45	SAD	\$404.59	Nemačka	\$173.55
Kanada	\$267.49	Kanada	\$240.61	Francuska	\$98.14
Nemačka	\$248.39	UK	\$111.05	SAD	\$84.86
Francuska	\$166.98	Nemačka	\$74.84	Belgija	\$55.55
UK	\$154.03	Francuska	\$68.84	UK	\$42.97

## SRBIJA

Glavni proizvođač malina u regionu Balkana i 2. najveći izvoznik u svetu je Srbija sa 15,000 hektara zasađenih malinama, proizvodnjom u 2012. od 96,000 mt i izvozom od USD 183 miliona. Značaj useva maline po Srbiju istaknut je ove godine od strane Srpskog udruženja maline i uzgajivača malina, kada su zahtevali da se malinama da status strateškog proizvoda Srbije pošto sačinjava 64% ukupnog izvoza voća i ostvaruje godišnji prihod od oko USD 200 miliona.<sup>55</sup>

Međutim, uprkos regionalnom vođstvu u proizvodnji i izvozu, razvoj klastera zaostajao je uprkos podršci Ministarstva privrede i regionalnog razvoja početkom 2005. "Klasteri u Srbiji nisu bili u stanju da se razviju do sredine 2013. Oni i dalje poseduju slabe operativne, inovativne i izvozne kapacitete i ne pružaju ključne doprinose stvaranju jedinstvene regionalne specijalizacije radne snage i znanja kao i povećavanju regionalne konkurentnosti."<sup>56</sup>

Srbija uglavnom izvozi smrznute a ne sveže maline sa ključnim izvoznim partnerima u EU.

**Tabela 6: Destinacije za izvoz malina iz Srbije**

Srpski izvoz maline (vrednost u USD milionima)			
	2008	2010	2012
Nemačka	\$61.58	\$62.13	\$65.36
Francuska	\$49.92	\$40.62	\$35.34
Belgija	\$19.93	\$19.69	\$23.25
Austrija	\$29.85	\$15.89	\$9.36

## Kosovska industrija jagodičastog voća

### Istorijat i intervencije vredne pomena

Skoro u snu od 1990-ih, proizvodnja bobičastog voća na Kosovu ponovo je pokrenuta sa nekoliko donatorskih intervencija koje su počele Švajcarskim projektom u trajanju od 2001 – 2012. godine za unapređenje hortikulture na Kosovu (SPHPK) koji je obuhvatao optimizaciju uzgajanja bobičastog voća u rasadnicima u Đakovici i Vitini. Rad SPHPK-a upotpunjen je 2005. godine projektom USAID-a Podrške za poslovne klasterne na Kosovu (KCBS) koji je omogućio pružanje subvencija za dodelu rashladnih kapaciteta prerađivačima u Leposaviću, Podujevu i Štrpcu, kao glavnim centrima

<sup>55</sup> www.voiceofserbia.org, kome je pristupljeno 18. Aprila 2014.

<sup>56</sup> Paraušić, Cvijanović i Mihailović, *Market Analysis of Clusters in Serbian Agribusiness*.

za zemljoradnike i čime je postavljena osnova za sakupljanje ovih plodova. Ono što je najbitnije jeste da je blizina rashladnih uređaja i kapaciteta pomogla zemljoradnicima da obezbede blagovremenu obradu ubranog bobičastog voća u tom ključnom periodu od 1-3 sata nakon berbe. Od kraja 2010. do kraja 2013, projekat UNDP-a pod nazivom "Upravljanje održivim korišćenjem zemljišta i očuvanje bioraznolikosti u Opštini Dragaš" imao je za cilj da poboljša kapacitete zemljoradnika i proizvođača, zaštiti prirodne resurse, poboljša energetske efikasnost i dobro upravljanje i poboljša rodnu ravnopravnost.

Izveštaj o istraživanju tržišta USAID-ovog projekta KCBS<sup>57</sup> izrađen 2008. godine, potvrdio je potencijal i konkurentnu prednost Kosova, posebno u domenu proizvodnje malina i kupina. Ovaj izveštaj takođe je sadržao preporuke o onim sortama bobičastog voća od optimalne važnosti za Kosovo i sa najširim potencijalom za prodaju na međunarodnom nivou.

Tokom 2011. godine, USAID-ov program Novih mogućnosti u poljoprivredi (NOA) počeo je sa pružanjem tehničke pomoći svim učesnicima lanca vrednosti u proizvodnji bobičastog voća na Kosovu, u rasponu od zemljoradnika do prerađivača, uključujući dalju razradu postupaka odabira sorti, upravljanja usevima, rashladne kapacitete i angažovanje izvoznih partnera.

Ovo je samo mali broj primera mnogobrojnih intervencija koje su sarađivale sa lokalnim učesnicima kako bi se proizveli opipljivi rezultati primetni u rastu poljoprivrednog izvoza u ciljnim oblastima.

USAID-ov program NOA će, između ostalog, nastaviti da podržava kosovsku poljoprivredu i finansiran je do februara 2015. Marta 2014. premijer Tači najavio je sledeće "Uložićemo 500 miliona evra u poljoprivredu i stvorimo 50,000 novih radnih mesta u predstojeće četiri godine."<sup>58</sup> Početna komponenta ove investicije obuhvata subvenciju od 300 EUR po hektaru zasađenog zemljišta početkom maja 2014.

### Perspektiva proizvodnje jagodičastog voća i LAB na Kosovu

Proizvodnja bobičastog voća na Kosovu tokom 2013. godine dostigla je 1.6 miliona EUR u izvozu, čime je CAGR doživeo porast od 16.3% od 2010. Druge programske inicijative USAID NOA obuhvataju pružanje podrške albanskoj i srpskoj zajednici u njihovoj zemljoradničkoj zadruzi u regionu Štrpca. USAID će pružiti odabranim zemljoradnicama u regionu 1,000 sadnica malina kako bi pomogao ovaj klaster jagodičastog voća u nastajanju i kako bi povećao proizvodnju.<sup>59</sup>

Pored uzgajanja bobičastog voća, koje se može preraditi u široki raspon polu-prerađenih i konačnih proizvoda uključujući džemove, sokove, smrznuto, sušeno i sveže voće, planinsko voće i LAB pokazuju sličan potencijal sa porastom CAGR od 19.3% u izvoznog vrednosti za period od 2010. do 2013.

<sup>57</sup> USAID, *Tržišno istraživanje za proizvodnju bobičastog voća na Kosovu*, 2008.

<sup>58</sup> [www.kryeministri-ks.net](http://www.kryeministri-ks.net), kome je pristupljeno 20. aprila 2014.

<sup>59</sup> [www.noakos.com](http://www.noakos.com), kome je pristupljeno 20. aprila 2014.

**Tabela 7: Izvoz sa Kosova po vrednosti (EUR) od 2010 – 2013.**

Usev/Kategorija	2010	2011	2012	2013	CAGR (2010-2013)
Brusnice, Borovnice	502,788	1,397,925	1,018,652	880,098	20.5%
Maline, Kupine	2,830	56,959	165,182	680,025	521.7%
Smrznuto bobičasto voće	5,744	78,536	86,620	40,551	91.8%
Smrznuto voće/orašasti plodovi (isklj. bobičasto)*	0	12,030	0	218,000	325.7%
<b>VOĆE</b>	<b>511,362</b>	<b>1,545,450</b>	<b>1,270,453</b>	<b>1,818,674</b>	<b>52.6%</b>
LAB	354,774	280,997	572,421	601,795	19.3%
Paprike	454,399	386,576	552,905	396,726	-4.4%
Sveže pečurke/tartuf	356,782	256,605	137,806	333,967	-2.2%
Sušene pečurke/tartuf	99,262	22,417	91,541	276,753	40.7%
Sladak krompir	1,865,199	1,139,601	1,212,774	70,575	-66.4%
Krompir	377,780	502,468	698,017	1,391,261	54.4%
Crni luk/luk-kozjak	103,326	101,325	27,310	54,531	-19.2%
Paradajz	123,124	86,091	20,783	4,510	-66.8%
<b>POVRĆE</b>	<b>3,734,644</b>	<b>2,776,080</b>	<b>3,313,557</b>	<b>3,130,118</b>	<b>-5.7%</b>

Izvor: Kosovski MTI

\*% porast od 2011. pošto nisu na raspolaganju podaci za prethodne godine.

### Tržišna mogućnost

Prinosi malina u Srbiji prosečno su iznosili 5 mt po hektaru od 2001. do 2010. u poređenju sa kosovskim prinosima po hektaru od 9.2 mt, koje je drugo po redu nakon Italije sa 9.6 mt po hektaru.<sup>60</sup> Izvoz malina i kupina sa Kosova skočio je sa vrednosti od 165 hiljada EUR u 2012. na 680 hiljada EUR u 2013.

Konkretna profitabilnost malina u Srbiji dobro je dokumentovana. Nedavna ekonomska analiza koju je sproveo Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Prištini, predstavljena na AgroSym 2013, zaključila je da je uzgoj malina profitabilniji u odnosu na drugo voće.<sup>61</sup> Dalje, pod pretpostavkom ručne berbe, uzgoj malina dodaje prosečnih 3.5 radnih mesta po hektaru.<sup>62</sup> Projekat USAID NOA u ovom trenutku ima 60 hektara zasađenih malinama sa prinosima u Dragašu koji premašuju 22 mt po hektaru,<sup>63</sup> što je više nego dva puta veći prinos u odnosu na regionalnog lidera Italiju koja prosečno ostvaruje 9.6 mt po hektaru.<sup>64</sup>

Prinos malina u Srbiji u 2012. godini prosečno je iznosio 4.3 mt/ha što predstavlja dalji pad od njihovog proseka od 5 mt/ha koji je prijavio USAID u 2010.

<sup>60</sup> USAID, *Strategija poljoprivrednih mogućnosti na Kosovu*, 2010

<sup>61</sup> Maksimovic i Milacic, *Ekonomičnost uzgoja malina u ruralnim područjima na severu Kosova*, 2013.

<sup>62</sup> USAID, *Nove mogućnosti u poljoprivredi*, 2014.

<sup>63</sup> ibid

<sup>64</sup> USAID, *Strategija poljoprivrednih mogućnosti na Kosovu*, 2010.

**Tabela 8: Prinosi malina**

Prinosi malina u 2012.	
	mt/ha
<b>Kosovo ( Dragash/Dragaš)</b>	<b>22.0</b>
<b>Holandija</b>	<b>17.0</b>
<b>Meksiko</b>	<b>14.5</b>
<b>Maroko</b>	<b>14.0</b>
<b>Švajcarska</b>	<b>12.4</b>
<b>Španija</b>	<b>11.9</b>
<b>Belgija</b>	<b>10.8</b>
<b>SAD</b>	<b>10.3</b>
<b>UK</b>	<b>9.3</b>
<b>Kosovo (2010 USAID)<sup>65</sup></b>	<b>9.2</b>
<b>BJRM</b>	<b>8.6</b>
<b>Srbija</b>	<b>4.3</b>
<b>Crna Gora</b>	<b>3.1</b>
<b>Hrvatska</b>	<b>3.2</b>

Izvor: USAID, Strategija mogućnosti u poljoprivredi na Kosovu, 2010.

Ukoliko se postigne cilj USAID-ovog projekta NOA da se zasadi 5,000 hektara malina, Kosovo ima potencijal, pod pretpostavkom prosečnog prinosa od 10-15 mt po ha, da poveća ukupnu proizvodnju malina na između 50,000 i 75,000 mt, da stvori 17,500 radnih mesta i da zadovolji domaću potražnju. Dok se identifikacija ovog klastera usredsredila na kapacitete za proizvodnju malina, postoje slične mogućnosti sa drugim bobičastim voćem, voćem i LAB-ima u rasponu od tradicionalne proizvodnje do organske i divlje.

Konkretno, neuspeh srpskih klastera da se razviju, kao što je istaknuto u Tržišnoj analizi klastera u srpskom agrobiznisu i proizvodnja i inovacija u zaostajanju daju Kosovu priliku da pobedi svoje susede duž krivulje iskustva i da postane istaknuti regionalni akter u proizvodnji malina.

### Kosovski klaster u nastajanju

Ranije navedene intervencije podstakle su i dalje ojačale klaster voća i povrća koji je već u nastajanju sa sve većim mogućnostima u oblasti jagodičastog voća i LAB. Uvođenje centara za prikupljanje i rashladnih kapaciteta koji odgovaraju zemljoradnicima omogućilo je berbu prinosa bobičastog voća koje može nestati u periodu od 1-3 sata nakon berbe, pored drugog voća, povrća i LAB. Ovo je u ovom trenutku omogućilo količinski masivno uzgajanje bobičastog voća visoke vrednosti daljim usavršavanjem procesa navodnjavanja, odabira sorti i proizvodnje koji će dovesti do viših prinosa po hektaru. Ono što je važno, centri za prikupljanje i zamrzavanje koriste se i važe ne samo za bobičasto voće koje se uzgaja ili izniče divlje već i za druge vrste povrća i LAB.

Saradnja zemljoradnika, prikupljača, prerađivača hrane, trgovaca i različite donatorske intervencije preobratile su ono što je nekada bio postkonfliktni, neformalan skup individualnih zemljoradnika sa

<sup>65</sup> Ibid.

različitim usevima, prinosima i standardima u strukturniji i pouzdaniji lanac snabdevanja zasnovan na saradnji koji omogućuje efikasniju berbu i pruža mogućnosti da se proširi ponuda proizvoda.

### Centri za prikupljanje i gomilanje proizvoda

Važan događaj u evoluciji lanca vrednosti u agrobiznisu dostignut je otvaranjem centara za prikupljanje koji pružaju usluge gomilanja proizvoda koje podrazumevaju prikupljanje, sušenje, zamrzavanje, skladištenje, razvrstavanje, pakovanje i isporuku.

Neki prerađivači vertikalno su integrisali gomilanje kao što je kompanija Hit Flores u Dragašu, koja kontroliše prikupljanje i gomilanje lokacijama za preuzimanje i za zamrzavanje /pojedinačno brzo zamrzavanje (IQF) u njihovom sabirnom centru. Hit Flores je donekle jedinstven pošto su u njihovoj žiži interesovanja planinsko voće i LAB-i koji čine veoma teškim da se centri za prikupljanje postave u blizini proizvođača. Upravo iz tog razloga, kompanija Hit Flores koristi svoj vozni park kako bi sakupila ove proizvode i zatim ih vratila u svoje frižidere/zamrzivače.

Druge kompanije, kao što je zadruga koju predvodi kompanija Agrocetina, deluju kao centri za prikupljanje i funkcionišu kao nezavisni sakupljači, tako što povezuju proizvođače sa lokalnim prerađivačima kao što su kompanije Biopak i Ask Foods kao i sa izvoznim potrošačima kao što je kompanija Kelmendi GmbH.

Javljanje gomilanja, bez obzira da li preko zemljoradnika ili u centrima za prikupljanje kojima upravljaju trgovci ili vertikalnom integracijom glavnih prodavaca na malo, proizvelo je efekat ravnoteže tako što je pomoglo da se izgrade odnosi i poverenje između proizvođača, zemljoradnika, prerađivača, trgovaca i prodavaca na malo, dovodeći do manjih troškova transakcija, bolje komunikacije između dobavljača i kupaca i većih investicija u pred-sezoni.<sup>66</sup>

***Prisvajanje usluga prikupljanja od strane dobavljača i kupaca smanjilo je troškove pretrage i pogađanja, dok je istovremeno podstaklo veće planiranje i investicije u pred-sezoni.***

*Revizija projekta za unapređenje hortikulture na Kosovu 2012.*

Revizija programa HPK za 2012. godinu<sup>67</sup> ukazala je na poboljšanja koja su nastala kao rezultat prikupljanja, u sledećim konkretnim ciljnim oblastima projekta:

- **Smanjeni troškovi poslovanja:** Više kolektivna, a ne individualna prodaja od strane zemljoradnika, veći broj narudžbina u pred-sezoni, povećano iskorišćavanje lokalnih izvora u odnosu na uvoz.
- **Bolji protok informacija:** Pouzdanost sakupljača dovela je do boljeg poklapanja između kupaca i dobavljača, veće predvidivosti i planiranja proizvodnih linija.
- **Brže usvajanje tehnologije:** Odgovarajuće korišćenje pesticida, sorti semena, PI u centrima za prikupljanje
- **Formalnije upravljanje preduzećem:** Računovodstveni sistemi, fakturisanje, upravljanje porezima, ali i dalje ograničeni prelazak na IT.
- **Praznine u finansiranju priliva gotovine:** U nastajanju faktorisanje finansijskih mogućnosti, kupac i sabirač finansiraju seme i druge proizvodne sirovine.

<sup>66</sup> Revizija projekta unapređenja hortikulture na Kosovu za 2012.

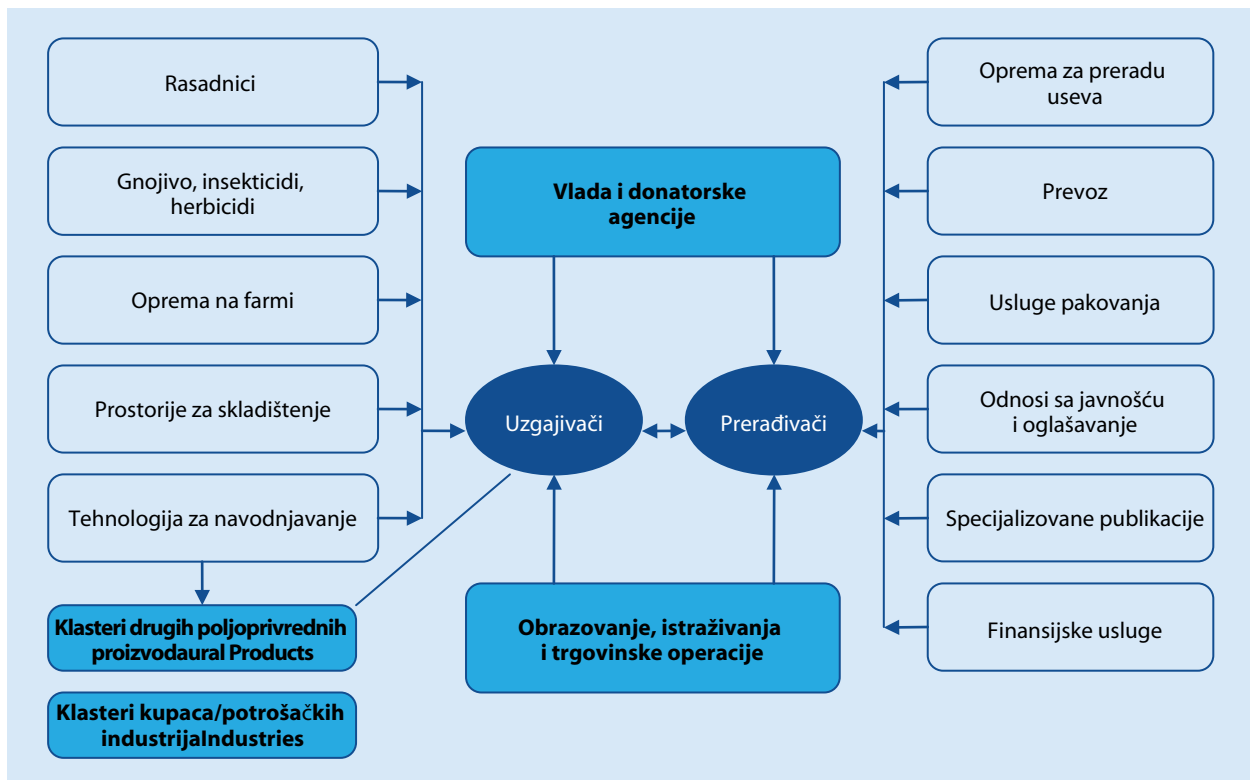
<sup>67</sup> Ibid.

- **Utvrđivanje prave veličine kapaciteta za skladištenje:** Bolje uravnotežena ponuda, blizina skladišta proizvođačima, ispunjavanje tehničkih potreba (IQF u odnosu na čuvanje na hladnom).
- **Unapređivanje kvaliteta/razvrstavanje i pakovanje:** Minimalni uticaj na lokalnom nivou pošto ne postoje nikakvi institucionalni standardi; međutim, potrebni sertifikati HAACP za neke izvoze.

### Poljoprivredni klaster

Slika koja sledi u nastavku<sup>68</sup> opisuje tipičan poljoprivredni klaster. Razlika koja se ističe između ovog tipičnog poljoprivrednog klastera i kosovskog jeste funkcija "sakupljača" koja postoji između uzgajivača i prerađivača. Nastanak ove specijalnosti gomilanja proizvoda uglavnom je u funkciji mnogobrojnih malih firmi na Kosovu koje pojedinačno nemaju vlastite rashladne kapacitete za svoje proizvode.

### Grafikon 3: Poljoprivredni klaster



### DIJAMANT KOSOVSKEG KLASTERA

#### Faktorski uslovi:

- Blizina i pristup tržištu EU
- Trenutno niski troškovi radne snage ali ne i održivi
- Obradivo zemljište visokog kvaliteta, visoki prinosi useva bobičastog voća

#### Uslovi potražnje:

- Visoka domaća potražnja posebno za svežim bobičastim voćem
- Izvoz svežeg bobičastog voća u 2013 = 1.6 miliona EUR, uvoz = 174 hiljade EUR
- Izvoz smrznutog bobičastog voća u 2013 = 40 hiljada EUR, uvoz = 24 hiljade EUR

<sup>68</sup> Svetska banka, *Klasteri za konkurentnost*, Odeljenje za međunarodnu trgovinu, 2009.

- Smrznuto voće najčešće uvožen proizvod u EU, 18% ukupnog uvoznog obima

#### **Srodne i pomoćne industrije:**

- Proizvođači, sakupljači, prevoz
- Prerada hrane, proizvođači rashladne tehnologije
- Prodavci na veliko, trgovci, logistika, prodavci na malo

#### **Kontekst strategije i rivalstva:**

- Mnogobrojne male proizvođačke farme, mali broj zadruga
- Mali broj velikih firmi za preradu
- Prodavci na malo i vertikalna integracija prerađivača, popunjavanje praznina

#### **Institucije Kosova:**

- Minimalne subvencije u poređenju sa susedima
- Trošak kapitala ograničava dalje širenje

### **Slika u nastajanju**

U ovom trenutku, kupovna moć po svemu sudeći nadmašuje moć dobavljača. Sigrid Giencke, stručni konsultant na regionalnim tržištima hortikulture, primetio je da su *“prodavci na malo kao što je Agrokor već naučili da je saradnja sa zemljoradnicima u regionu teška usled male veličine farmi, neplaniranja proizvodnje i nevoljnosti da se vrši sortiranje i razvrstavanje kao i nedostatka gomilanja proizvoda. U skladu sa time, ove funkcije preuzeli su centri za prikupljanje i skladišta u vlasništvu kompanije.”*<sup>69</sup>

Ono što je poseban izazov na Kosovu jeste mala prosečna veličina farmi. Dok reči koje na engleskom jeziku počinju na slovo “c” (kolektivi i zadruge) mogu biti u suprotnosti sa nezavisnom zemljoradničkom kulturom, “saradnja” ili “udruživanje uzgajivača” biće neophodno kako bi nezavisni uzgajivači i dalje ostali konkurentni kao prodavci na malo i kako bi prerađivači proširili svoje mreže ugovornog angažovanja tehničke pomoći na svojim gazdinstvima i investicija u pred-sezoni. Dalje, lokalni uzgajivači su takođe ranjivi u smislu subvencionisanog uvoza iz susednih zemalja, koji može pružiti privlačne mogućnosti prerađivačima i prodavcima na malo koji ovakav vid snabdevanja smatraju efikasnijim od upravljanja mnogim pojedinačnim ugovorima sa domaćim proizvođačima.

Celokupan lanac vrednosti doživeće promene vertikalnom integracijom prodavaca na malo i veliko unazad, kako bi ponuda bila pod većom kontrolom. Proizvođači počinju da donose odluke o proizvodnji na osnovu svojih istraživanja o tržišnoj tražnji, ali ovo nije široko rasprostranjena pojava.

Kosovski proizvođači, sakupljači, prerađivači i trgovci/prodavci na malo treba da ocene najbolju mešavinu polu-gotovih i gotovih proizvoda (sveže, smrznuto, džemovi, sušeno) kako bi se optimalno iskoristilo ograničeno poljoprivredno zemljište na Kosovu.

### **ZAKLJUČAK I PREPORUKE**

Seme je zasađeno ali da li će uroditi plodom? Da li može da se zadrži ovaj polet? Da li će ovaj klaster u nastajanju uspeti da se razvije tako da se manje oslanja na intervencije donatora i da postane samoodrživ i zreo mehanizam?

<sup>69</sup> Sigrid Giencke, *Review of Market System Development in Kosovo and Project Activities for 2010*.

Dok je porast od skoro 500% u izvozu voća od 2010. godine zasigurno razlog za slavlje, možda još bolja vest jeste da klaster sadnica zaista počinje da cveta i da pokazuje znakove svog daljeg jačanja koje je svojstveno klasterima.<sup>70</sup>

**...izvor novih ideja i njihovo prisvajanje prešlo je sa HPK na vlasnike/operatere u sklopu preduzeća za prikupljanje proizvoda, sa snažnim podsticajima za neprekidnim unapređenjem inovacije u hortikulturnoj proizvodnji.  
Revizija projekta HPK za 2012.**

Povrh preporuka da se podrže klasteri na način koji je predstavljen u korpusu ovog izveštaja, a od kojih može imati koristi svaki od reprezentativnih klastera, u nastavku slede fokusne oblasti na koje treba da se usredsredi klastera inicijativa:

### **Produktivnost i rast kvaliteta u odnosu na rast proizvodnje:**

Fokus ka produktivnosti i kvalitetu kao ključnim merama konkurentnosti a ne ka bruto proizvodnji sve je veći. Porast proizvodnje, iako važan, biće kratkog veka ukoliko ne bude predvođen produktivnošću i kvalitetom. Ono što je najbitnije jeste usredsrediti se na useve visokog profita a ne na gnojivo male margine i useve u kojima Kosovo nema nikakvu konkurentnu prednost.

Kosovski klaster jagodičastog voća i LAB bukvalno je u proizvodnom nastanku u poređenju sa regionalnim gigantom kao što je Srbija. Iako Kosovo nikada neće biti u stanju da konkuriše sa Srbijom u smislu obima, mogu konkurisati na nivou produktivnosti i brzine učenja. Upravo brzina učenja i inovacija je ta koja će pokrenuti kosovski klaster sadnica bobičastog voća i omogućiti mu da pređe Srbiju, duž krivulje iskustva.

### **Održivost divljih plodova:**

Dok neke firme ostvaruju uspeh sa planinski uzgajanim i prerađenim divljim voćem, povrćem, LAB-ima, tartufima, pečurkama itd., upravljanje i zaštita ovih javnih zemljišta biće od presudne važnosti da se obezbedi održivost. Dalje, donatorske aktivnosti u ovoj oblasti zahtevaće koordinaciju pošto se njihovi odnosni programski ciljevi mogu razlikovati. Na primer, jedan donatorski program može preporučiti dodeljivanje ovog javnog zemljišta pod nacionalni park dok drugi može predložiti uvođenje formalnog upravljanja sakupljača (slično onima iz Francuske i Italije).

*Politika i strategija za razvoj sektora šumarstva za period od 2010-2020. godine VK preporučuje izradu zakona koji uređuje sakupljanje lekovitih i aromatičnih biljaka u skladu sa međunarodnim standardima. "Primena ovog zakona poslužiće kao osnova za berbu, sakupljanje, preradu i trgovinu lekovitim i aromatičnim biljkama. Poštovanje načela održive berbe i zaštita bioraznolikosti, stvoriće takođe prihode za seosko stanovništvo ..."* Preporučene strategije obuhvataju sledeće:

- Potvrđivanje i licenciranje preduzeća koja se bave sakupljanjem i preradom lekovitih i aromatičnih biljaka.

<sup>70</sup> Revizija projekta HPK za 2012.



- Autor takođe preporučuje da pojedinci ili porodice ili ne-poslovni subjekti uključeni u date aktivnosti dobiju sličnu licencu.
- Unapređenje metoda i praksi za ekološku berbu ne-drvnih šumskih proizvoda u skladu sa održivim iskorišćavanjem.

### Strategija na nivou firme:

Dalja razrada zahteva kao što su centralno ili regionalno brendiranje (u okviru Kosova), refuzni u odnosu na specijalizovane proizvode, poštovanje organske proizvodnje pri EU, polu-prerađena ili prerađena itd. biće na samim akterima koji treba optimalno da je iskoriste. Dok je strategija na nivou firme izvan opsega ovog procesa, postoji nekoliko trendova u nastajanju koji mogu po mogućstvu ostvariti duboki uticaj na industriju.

Sam broj farmi i proizvođača logistička je i resursna noćna mora za trgovce, prodavce na veliko i malo koji se zalažu za standardizaciju, doslednost i pouzdanost ponude. Kupci se već vertikalno integrišu unazad kada govorimo o sakupljanju i čak preradi i sklapanju ugovora.

Iako postoje neki primeri saradnje proizvođača (centar za prikupljanje Agrocelina) nije izvesno da li ovakva saradnja može opstati u slučaju ulaska dobro pozicioniranih i finansiranih giganata za distribuciju i prodaju na malo kao što su hrvatski Agrokor i kosovski ETC/Elkos. Bez obzira na isto, mora se zadržati moć proizvođača, sa ciljem da se zaštite od mogućnosti da se koriste kao obični proizvođači artikala koji ispunjavaju želje kupaca, diktirajući pride odabir useva, bez obzira na nacionalnu strategiju konkurencije.

Posebni fokus, kao što su bobičasto voće, organsko voće i LAB-i, koji se ne mogu zameniti tako lako, mogu poslužiti kao delotvorna strategija za proizvođače.

## Klaster vina

### Rezime

Vinska tradicija u regionu Balkana dobro je ustaljena i možda najpoznatija po snabdevanju evropskih partnera na veliko i vinima sa cenom koja odgovara njegovoj vrednosti koje se plasira u celom svetu. Jedan član projektnog tima podsetio se brenda Avia iz bivše Jugoslavije kao široko dostupnog vina po pristupačnoj ceni u SAD-u krajem 1980-ih i početkom 1990-ih. Uprkos ugledu koji region uživa sa vinima niske cene, vino sorte Žametovka koja se uzgaja u Mariboru u Sloveniji ističe se kao najstarije vino koje se proizvodi u svetu a koje datira još iz 17. veka.

Na Kosovu, većina vina proizvedenog od 1950-1990. godine poslato je za Beograd kako bi se izmešalo sa drugim jugoslovenskim vinima. Međutim, jedna količina refuznog vina plasirana je u izvozu u Nemačku gde je flaširana pod brendom Amselfelder, što je veoma popularno srednje-slatko crno vino, koje je na tržištu plasirala kompanija Racke koja je sada sastavni deo Grands Chais de France. Tokom 1980-ih, vinarija u Orahovcu, koja je sada privatizovana kao StoneCastle, izvozila je 32 miliona litara vina godišnje u Nemačku sve dok trgovina nije prekinuta tokom konflikta. Danas, lider kosovske industrije StoneCastle isporučuje 50% svojih proizvoda kao refuzno vino u Nemačku na flaširanje, ponovo za brend Amselfelder. Sačinjavajući 1.6% izvoza i povećavanjem CAGR za 32% od 2010, izvoz kosovskih vina i drugih alkoholnih pića na bazi grožđa dostigli su skoro 4.6 miliona EUR u 2013.

Kosovski region Orahovac pomaže da se razbije ugled bivše Jugoslavije po jeftinom stonom vinu i umesto toga radi na tome da postane poznat po visoko kvalitetnoj ponudi kao što je vino kompanije StoneCastle Reserve Cabernet Sauvignon između ostalih. Vinski klaster nastaje i očigledna je prilika za javljanjem regionalnih i sortnih brendova i većeg izvoza. Probijanje na velika maloprodajna tržišta kao što je američko izazovno je za male vinarije iz manje poznatih regiona; međutim, nije da je bez presedana. Poznati kalifornijski klaster vina, koji je skoro uništen 1920-ih Zabranom, proizveo je kvalitetna vina tokom 1970-ih ali niko na to nije obratio pažnju sve do 1976. godine kada je organizovano degustiranje na slepo kalifornijskog i francuskog vina pod nazivom "Presuda u Parizu". Kalifornijska vina osvojila su nagrade u kategorijama za belo i crno vino čime su pridobila svetsku slavu. Kosovski vinski klaster ima potencijal ali mora da se osloni na odnose sa distributerima vina i na priznanje kroz konkurenciju i degustaciju vina kako bi se povećala izloženost i pridobilo šire prihvatanje potrošača na malo.

## UVOD

Kosovo ima dugu tradiciju proizvodnje vina koja traje više od 2000 godina.<sup>71</sup> Proizvodnja je uglavnom obuhvatala domaća vina koja su proizvodili zemljoradnici, za njihovu vlastitu namenu i prodaju njihovim susedima do 1950-ih kada su uspostavljena tri državna preduzeća, za kojima je usledila nova vinarija kapaciteta od 50 miliona litara u 1980-im.

Većina vina proizvedenog u periodu od 1950-1990. godine poslato je u Beograd za mešanje sa drugim jugoslovenskim vinima. Međutim, neka refuzna vina izvožena su u Nemačku gde su flaširana pod brendom Amselfelder, što je veoma popularno srednje-slatko crno vino, koga je na tržište plasirala kompanija Racke (sada deo Grands Chais de France).

Tokom 1980-ih vinarija u Orahovcu (sada StoneCastle) izvozila je 32 miliona litara godišnje u Nemačku sve dok trgovina nije prekinuta tokom konfliktnog perioda. Velike oblasti vinograda zapuštene su ili uništene i ukupna površina opala je sa 9,000ha na manje od 4,000ha.

Konfliktni period i posledična skoro jedna decenija neaktivnosti vinske industrije, ne samo da su obustavili proizvodnju i oštetili vinograde već su omeli i izvozne odnose. U periodu od 18 meseci, popularno vino na Kosovu Amselfelder, koje je dominiralo izvozom vina sa Kosova, zamenjeno je španskim "Amselkeller."

Danas, lider kosovske industrije StoneCastle šalje 50% svoje proizvodnje kao refuzno vino u Nemačku na flaširanje, ponovo kao brend Amselfelder.<sup>72</sup> Obuhvatajući 1.6% izvoza i povećavajući CAGR za 32% od 2010, izvoz kosovskih vina i drugih alkoholnih pića na bazi grožđa dostigao je skoro 4.6 miliona EUR u 2013. Ovaj klaster u nastajanju ima potencijal ne samo da proširi izvoz već i da doprinese povezanim sektorima kao što je turizam u regionu Orahovca.<sup>73</sup>

<sup>71</sup> [http://www.wine-consultants.com/downloads/Stonecastle\\_Vineyards\\_and\\_Winery.pdf](http://www.wine-consultants.com/downloads/Stonecastle_Vineyards_and_Winery.pdf), kome je pristupljeno 20. aprila 2014.

<sup>72</sup> Intervju sa upravom vinarije StoneCastle.

<sup>73</sup> Svi podaci o izvozu u EURO dobijeni od kosovskog MTI.

## GLOBALNO TRŽIŠTE I KONKURENCIJA

Globalna tržišta vina suočavala su se sa prekomernom proizvodnjom dug vremenski period; međutim, ovaj trend se preobraćuje. Potrošnja je porasla za 6% u periodu od 1995. do 2010, dok je proizvodnja porasla za samo 4%, vodeći ka prekomernoj proizvodnji od manje od 9% u 2010. Vrednost globalnog izvoza povećala se skoro za 20% sa USD 33 milijarde u 2010. na USD 39 milijardi u 2012.<sup>74</sup>

**Tabela 9: Glavni izvoznici i uvoznici vinskih proizvoda zaključno sa 2012. po vrednosti u USD**

Glavni izvoznici vinskih proizvoda u 2012. Trgovinska vrednost (USD milijardi)		Glavni uvoznici vinskih proizvoda u 2012. Trgovinska vrednost (USD milijardi)	
Francuska	\$13.47	SAD	\$6.13
Italija	\$6.39	UK	\$5.10
Španija	\$3.73	Nemačka	\$3.32
Australija	\$1.98	Kina	\$2.57
Čile	\$1.82	Kanada	\$2.04

### Plodovi gneva – Geografske karakteristike nasuprot sorte

Svetsko tržište vina doživelo je drastične promene u 21. veku. Mnoge kompanije ponovo su osmislile svoje strategije u smeru prilagođavanja svoje proizvodnje i marketinga kako bi se bolje prilagodile potrebama potrošača. Evropa je kaskala u prilagođavanju ovom novom okruženju i izgubila je svoj udeo na tržištu na skoro svim svojim tradicionalnim izvoznim tržištima. "Novi svet," sa vinskim marketingom koji je uglavnom zasnovan na sortama i brendovima, bio je veoma delotvoran u pridobijanju pažnje novih mladih potrošača, dok je "stari svet" sa vinskim marketingom zasnovanim na naprednom sistemu nomenklature i geografskih karakteristika, bio u borbi da održi svoju privlačnost.

Još jedan šok u svetu pozicioniranih igrača bio je značajan rast u globalnoj trgovini pošto je vino prešlo sa nekada regionalno usredsređenog na globalno konkurentan proizvod u manje od dve decenije. Globalna trgovina porasla je sa 83% u periodu od 1995. do 2010. a vrednost trgovine porasla je za 173% i postala tržište od USD 30 milijardi u 2010, što ukazuje na veću trgovinu u segmentima višeg kvaliteta.<sup>75</sup>

Globalne kompanije sa komercijalnim, raspoznatljivim trgovinskim markama mogu se naći u bilo kom supermarketu širom sveta. Ove ogromne firme proizvode vino u značajnim količinama i oslanjaju se na napredne tehnologije proizvodnje kako bi proizvele što je moguće više i brže.

### Skoncentrisanost industrije

Tržište vina modernizuje se u svim smerovima, od proizvodnje do marketinga vina. Snažne firme zauzimaju oligopolističku poziciju u svojim odnosnim zemljama. Dok prvih trideset američkih firmi drži 90% američkog tržišta, prve četiri drže skoro dve trećine istog. Upravo iz tog razloga raspolažu značajnim resursima. Kompanija Constellation Brands, na primer, ima više od 8,000 zaposlenih i preko 3 milijarde EUR u globalnoj prodaji, od kojih 40% sačinjava vino.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> Svi podaci o prometu u USD dobijeni su iz baze statističkih podataka Ujedinjenih nacija o trgovini artiklima.

<sup>75</sup> Podaci dobijeni od Međunarodne organizacije za lozu i vino (OIV) i FAOStat.

<sup>76</sup> www.winebusiness.com, kome je pristupljeno 20. aprila 2014.

Ove svetske firme pretaču vino u široko rasprostranjeni artikal usled njihovih veoma intenzivnih marketinških kampanja. U periodu od 2007. do 2011. godine, potrošnja vina povećala se za 2.8% dostižući 32 milijarde flaša. Do 2016. godine, očekuje se porast od 5.3%, koji će imati za posledicu 34 milijarde flaša.<sup>77</sup>

Dok komercijalne trgovinske marke preuzimaju poreklo vina, vina nove generacije, koja nisu ograničena proizvodnim zahtevima starog sveta, sadrže više alkohola, više šećera, više voća itd. i čak mogu biti "izmišljena", "napravljena" kao vina koja ispunjavaju u potpunosti zakonsku definiciju vina.

### Ključni akteri na globalnom tržištu vina

Evropa je i dalje dominantan akter na globalnom tržištu vina i pokriva dve trećine globalne proizvodnje i preko 70% globalne potrošnje kako po količini *tako i po* vrednosti. Međutim, proizvođači vina iz "novog sveta", posebno Amerike, uglavnom SAD, Argentina i Čile i Okeanija, Australija i Novi Zeland, brzo preuzimaju primat. Ovo je posebno važno u trgovini pošto su Amerike povećale obim svog udela u trgovini sa 9% na 15% u periodu od 1995-2010. i više nego udvostručile udeo u vrednosti trgovine sa 5% na 12% u istom periodu. Ovaj prekid na tržištu desio se na nižem kraju skale pošto Amerike i Okeanija imaju veći udeo u trgovinskom obimu nego u trgovinskoj vrednosti.

### Regionalna i nacionalna potražnja

EU je svetski najznačajniji uvoznik sa preko 70% svetskog uvoza (2009-2011). Strukturu uvoza dominira refuzno vino (52.7%) za kojim sledi flaširano vino (46.2%). Preovlađuje jeftino (refuzno) vino. Najviše se uvozi vino iz Australije (25%), Čilea (21.8%) i Južne Afrike (21.3%), koji zajedno sačinjavaju više od dve trećine ukupnog vina koje se uvozi u EU.<sup>78</sup>

Nemačka je vodeća svetska uvozna zemlja koja uglavnom uvozi crno vino iz Italije, Španije i Francuske. UK je još jedan veliki uvoznik i uglavnom uvozi belo vino (46%), sa time da se većina vina uvozi iz Australije (20%), Italije i Francuske.

Vodeći uvoznik vinskih proizvoda u EU i trenutno istaknuti partner Kosova u izvozu vina jeste Nemačka koja je uvezla skoro USD23 miliona u vinu tokom 2012. iz susednog BJRM-a.

<sup>77</sup> [www.iwsr.co.uk](http://www.iwsr.co.uk) (International Wine and Spirit Research), kome je pristupljeno 20. aprila 2014.

<sup>78</sup> Svi podaci o prometu u USD dobijeni su iz baze statističkih podataka Ujedinjenih nacija o trgovini artiklima (UN Comtrade).

**Tabela 10: Poreklo uvoza vina u Nemačkoj tokom 2012.**

Poreklo uvoza vina u Nemačkoj u 2012. Trgovinska vrednost (USD miliona)	
Italija	\$1,173.01
Francuska	\$987.69
Španija	\$480.54
SAD	\$121.14
Južna Afrika	\$117.19
Australija	\$86.23
Čile	\$85.84
Austrija	\$71.49
Portugalija	\$47.22
Grčka	\$43.94
BJRM	\$22.86

### Konkurenti na Balkanu

Iako ima dugu istoriju proizvodnje vina, Kosovo je veoma mali proizvođač koji konkuriše direktno susednim vinskim industrijama u BJRM-u (sa izvozom vina u 2011. u vrednosti od USD 62 miliona), Srbiji (USD 17 miliona) i Hrvatskoj (USD 13.8 miliona).<sup>79</sup> Od 2011. godine, Organizacija Ujedinjenih nacija za hranu i poljoprivredu (FAO) i Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj (EBRD) radili su u BJRM-u na razradi geografskih indikatora (GI) u vinskom sektoru. U sklopu projekta registrovano je Udruženje za GI "Povardarski" maja 2013. godine i osmišljen je logotip za udruženje GI. BJRM je takođe dobijao podršku Holandije u osmišljavanju Programa za podučavanje o izvozu (ECP) od holandskog CBI za vino (2012-2016).

### KOSOVSKA VINSKA INDUSTRIJA

Dok je u poslednja dva veka, postojala proizvodnja vina malog obima, proizvodnja većeg obima počela je osnivanjem društvenih preduzeća tokom 1970-ih. Četiri državne vinarije bile su više "fabrike vina" nego "vinarije." Samo postrojenje u Orahovcu koje je zauzimalo približno 36% ukupne vinogradarske površine imalo je kapacitet od oko 50 miliona litara godišnje.<sup>80</sup>

**Tabela 11: Godišnji prerađivački kapacitet bivših DP-a**

Preduzeće	Godišnji prerađivački kapacitet <sup>80</sup> (miliona litara)
NBI Rahoveci	50
NBI Suhareka	21
NBI Ereniku	28
Kosova Vine	13
<b>UKUPNO</b>	<b>112</b>

<sup>79</sup> UN Comtrade (Baza statističkih podataka Ujedinjenih nacija o trgovini artiklima).

<sup>80</sup> ECiKS (Ekonomski institut Kosova), www.eciks.org, kome je pristupljeno 18. aprila 2014.

## Sorte grožđa

Kosovo ima neke sorte grožđa koje su svojstvene Balkanu kao što je crni Vranac, Prokupa i Frankovka dok je Smederevka najšire zasađena bela sorta. Neke vinarije se nadaju da se program klonskog odabira može uspostaviti da se identifikuju najbolje klonirane sorte vina Vranac.

Kosovska vinska industrija u ovom trenutku sačinjena je od oko 5,000 ha zemljišta, 4,100 vinogradara u 7 regiona i ukupne proizvodnje od preko 33 miliona tona (mt) iz 7 vinograda (2004). Sektor zapošljava 1,300 poljoprivrednih radnika, 120 neformalnih (porodičnih) proizvođača i obuhvata 12 vinarija od kojih su 4 privatizovani DP-i.

Ono što je važno, vino (uključujući i druga alkoholna pića na bazi grožđa) doprinose značajno kosovskom izvozu sa 1.6% ukupnog izvoza i najveći je poljoprivredni izvoznik (kada se isključi pšenično brašno ili suražica uvozi postaju slični izvozu). Vino u kanisterima od više od >2 litre 18. je najveći izvozni artikal u 2013.

Ukupan izvoz vinskih i alkoholnih proizvoda na bazi grožđa sa Kosova premašio je 4.5 miliona EUR tokom 2013<sup>81</sup> i povećao se na 32% od 2010.<sup>82</sup>

**Tabela 12: Izvoz vina i alkoholnih pića na bazi grožđa sa Kosova**

IZVOZI U SKLOPU KOSOVSKE VINSKE INDUSTRIJE (EUR hiljada)					
Proizvod/vrsta	2010	2011	2012	2013	CAGR 2010-2013
Šampanjac*	0.00	0.00	44.37	116.29	162.1%
Flaširano vino	516.00	962.52	916.72	1,012.86	25.2%
Refuzno vino	1,344.10	1,317.49	1,688.01	2,938.54	29.8%
Alkoholna pića na bazi grožđa	123.41	601.20	241.34	498.31	59.2%
<b>UKUPNO</b>	<b>1,983.51</b>	<b>2,881.21</b>	<b>2,890.45</b>	<b>4,566.00</b>	<b>32.0%</b>

\*% promene od 2012. pošto raniji podaci nisu bili na raspolaganju.

Vinogradarstvo i proizvodnja vina duga su tradicija na Kosovu. Sa prosečnih 270 sunčanih dana u godini u orahovačkoj dolini i okolnim pod-regionima, Kosovo ima klimu, dobre uslove uzgajanja, plodno zemljište i dobar pristup vodi. Međutim, kompanije prijavljuju nedostatak kvalifikovanih radnika, prekid sa obrazovnim ustanovama, zavisnost od donatora u smislu obuke, usavršavanje i loš pristup kapitalu.

## TRŽIŠNA MOGUĆNOST

### Izvozno tržište

Kosovo izvozi refuzno i flaširano vino, uglavnom u zemlje EU. Najveće strano tržište za vino sa Kosova tradicionalno je bilo nemačko, u vidu refuznog vina koje se ponovo flašira i plasira pod brendom Amselfelder. Nemačka je bila treći najveći uvoznik vina u svetu u 2012. godini tako da je da je dobar znak što je Kosovo uspelo da kroči na ovo tržište i da je počelo ponovo da obrazuje svoja tradicionalna izvozna partnerstva.

<sup>81</sup> Izvozi u periodu od januara do jula 2013. premašuju 4 miliona EUR.

<sup>82</sup> Svi podaci o izvozu sa Kosova u EUR dobijeni od kosovskog MTI.

Novembra 2013. godine, Kosovo je dostiglo kvotu EU za vina od dva miliona litara vina godišnje, koje se ne carini. Kada bi izvoznici sa Kosova izvozili više od dva miliona litara vina u EU u jednoj godini, onda bi Kosovo moglo da pristupi zajedničkoj kvoti koja važi za zemlje zapadnog Balkana od 3 miliona litara. Refuzno vino izuzeto je iz vinske kvote EU tako da kosovski izvoz u ovom segmentu može nastaviti da raste bez obzira na kvote.

### Domaća potražnja

Lokalna potražnja veoma je mala u poređenju sa drugim evropskim tržištima, kako u količini tako i u nivou savršenstva. Prema statističkim podacima Instituta za vino iz 2011. godine, Kosovo zaostaje za regionalnom potrošnjom u značajnoj meri (u litrima/po glavi stanovnika):

**Tabela 13: Potrošnja vina po zemlji**

Potrošnja vina (litara po glavi stanovnika)	
Andora	50.39
Luksemburg	49.00
Francuska	45.61
Slovenija	44.98
Rumunija	25.42
Nemačka	24.48
BJRM	6.15
Albanija	5.83
Srbija	0.84
Kosovo	0.13

Cifra potrošnje vina može navesti na pogrešan zaključak pošto se dosta domaće proizvedenog vina konzumira čak i po barovima i restoranima. Kosovo proizvodi odlično pivo (Birra Peja, iz grada Peći) i omiljeno je piće, posebno među mladima. Kako bi se povećala lokalna potrošnja, vinska industrija treba da konkuriše sa lokalnim pivom, pored domaće proizvedenog alkohola.

Vina prilagođena za izvoz nisu široko dostupna sem u poznatijim restoranima i hotelima. U jednoj neformalnoj anketi, cena za vino u barovima i restoranima u okolini Prištine uopšteno je iznosila tri do pet puta više u odnosu na njegovu maloprodajnu cenu a cene su obično samo dva puta veće od maloprodajne u međunarodnim gradovima. Na primer, flaša StoneCastle Vranac Premium košta 3.79 EUR u prodavnici ali se i dalje nudi u restoranima po ceni od 11-18 EUR. Cene ovakvog nivoa mogu sprečiti promociju potrošnje domaćeg vina.

## KLASTER U NASTAJANJU

Kosovska privreda se oživljava i njena vinska industrija pronalazi svoje mesto na globalnom tržištu vina. U poređenju sa globalnim akterima kao što je vinski klaster u Kaliforniji, Kosovo je i dalje u fazi nastanka. Kosovska vinska industrija nema jake srodne klastere kao što su onaj za restorane sa potpunom uslugom, specijalitetnu hranu ili turizam ili podršku jakih istraživačkih ili marketinških institucija.

Iako postoje neki tradicionalni izvozni odnosi i kanali, mnoge vinarije treba da razviju nove izvozne odnose i da same pronađu svoje kupce. Ponovo uspostavljena, privatizovana vinarija koja je nekada bila DP kao što je StoneCastle može ponovo pokrenuti svoje odnose sa svojim glavnim nemačkim kupcem, dok novi igrač kao što je Biopak treba sam da potraži kupce. Sa relativno niskom domaćom potrošnjom, izvozi su od presudne važnosti.

Vodeći regioni za proizvodnju vina pružaju važne ponude na univerzitetima i u školama koje podržavaju razvoj specijalizovane radne snage sa opsežnom ekspertizom u domenu vinogradarstva i upravljanja vinskim privrednim subjektima. Na Kosovu, Univerzitet u Prištini ima poljoprivredni fakultet sa katedrom za tehnologiju hrane; međutim, isti po svemu sudeći nije razvio veze duž kosovske vinske industrije, kao što su to učinili kalifornijski univerziteti u kalifornijskoj vinskoj industriji.

Potencijal za regionalno brendiranje i isticanje kosovskih vina na međunarodnoj sceni identifikovao je UN FAO 2008. godine:

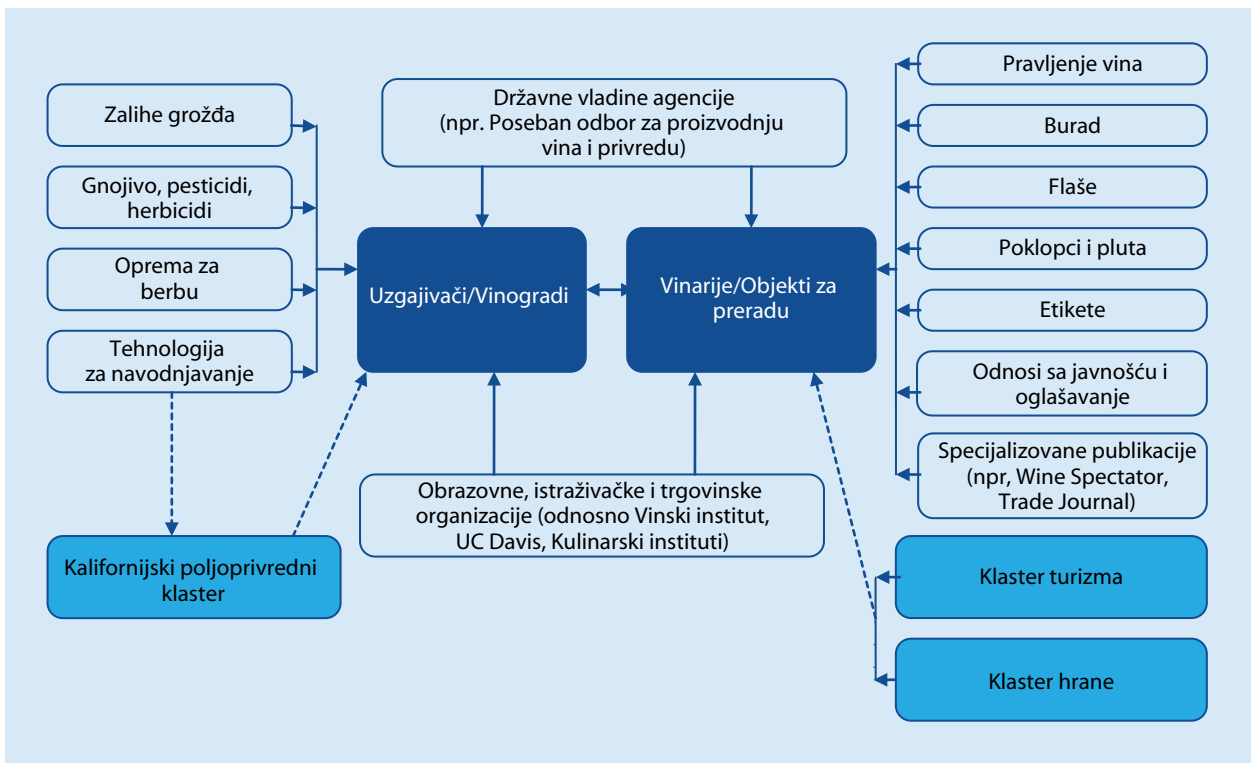
Usklađenost domaćih sorti sa posebnim mikro-zonskim zemljištem i klimatskim uslovima predstavlja jedinstveno nasleđe ZZB-a (*zemalja zapadnog Balkana*) i ZRT-a (*zemalja u ranoj tranziciji*) koje može uticati da se njihova vina razaznaju na međunarodnoj vinskoj sceni. Neke od ovih sorti imaju potencijal, da modernim tehnikama uzgoja i pravljenja vina, konkurišu na međunarodnom tržištu vina.<sup>83</sup>

## Prikaz vinskog klastera

Slika koja sledi u nastavku opisuje kalifornijski vinski klaster. Neki važni pomoćni elementi vinskog klastera kao što su turizam i hrana i dalje su u samom nastanku na Kosovu.

<sup>83</sup> FAO, *Priručnik o poljoprivredi: Vina od grožđa* 2009.



**Grafikon 4: Kalifornijski vinski klaster**

Izvor: Kalifornijski institut vina, internet pretraga, državna legislatura Kalifornije.

Na osnovu istraživanja za zvanje MBA studenata generacije 1997. R. Alexander, R. Amey, N. Black, E. Frost, i A. Shivananda.

Postoji nekoliko udruženja u sklopu kosovskog vinskog klastera u nastajanju.

- Kosovski institut za vinarstvo u Orahovcu (kojim upravlja država) iz 2007.
- Kosovsko udruženje proizvođača vina "Enologija"
- Kosovsko udruženje izvoznika
- Udruženje vinogradara "Zëri i Bujkut" (sa sedištem u Orahovcu)

Kao što je to slučaj sa njegovim susedima, kosovski vinski sektor nalazi se pod nadzorom Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i seoskog razvoja (MPŠSR). Većina zemalja zapadnog Balkana uskladila je svoje vinske propise sa propisima EU, kao preduslov da izvoze svoja vina u EU, u sklopu preferencijalnih kvota oslobođenih dažbinskih tarifa.

## DIJAMANT KOSOVSKOG VINSKOG KLASTERA

### **Faktorski uslovi:**

- Blizina i pristup tržištu EU
- Trenutno niski troškovi radne snage ali nisu održivi
- Uspostavljeni vinogradi, koji se oporavljaju i koji su produktivni, sa jedinstvenim regionalnim sortama

### **Uslovi potražnje:**

- Mala domaća potražnja ali može biti nedovoljno zastupljena usled domaće proizvodnje pića na bazi grožđa
- Visoka potražnja i istorijski odnosi u EU, posebno u Nemačkoj

**Srodne i pomoćne industrije:**

- Uzgajivači, vinogradari, laboratorija i nauka vinske kulture
- Flaširanje, tehnologija skladištenja, prerada određene hrane,
- Prodavci na veliko, trgovci, logistika i prodavci na malo

**Kontekst za strategiju firme i rivalstvo:**

- 4 glavne vinarije/vinograda, restrukturiranje bivših DP-a, stari izvozni kanali
- Nekoliko proizvođača vina nabavlja grožđe od mreže od 2,000 vinogradara, neki od njih se bave zemljoradnjom na bazi ugovora
- Velika bivša DP-a se diversifikuju putem refuznog snabdevanja u odnosu na flaširanje visokog kvaliteta
- Određena diversifikacija stonog grožđa i prerade hrane (Ajvar, krastavčići, paprike)

**Institucije Kosova:**

- Minimalne subvencije u poređenju sa susedima, reaktivna
- Vinski institut (2007), ostvaruje saradnju sa Vinarijom koju je finansirao EU 2013. godine
- Trošak širenja kapitalnih ograničenja
- Vinska kvota EU (2 miliona litara) ograničava uvoz u EU

**Slika u nastajanju**

Kosovska tradicija proizvodnje rakije podrazumeva iste sirovine ili krajnje korisnike kao i za vino, međutim, nedostatak komercijalizacije ograničio je evoluciju ovog klastera. Većina ulaznih vrednosti kao što su mašinerija, pluta, flaše itd. moraju da se uvoze.

Pošto postoji samo nekoliko vinarija na Kosovu, ne iznenađuje da jedna kompanija po svemu sudeći dominira tržištem kako za domaću prodaju i izvoz vina posebno kada je dominantan akter najveće bivše DP. Sa većim brojem konkurenata, kao što je to slučaj sa vinogradarskim regionima Napa i Sonoma, teže je da jedna vinarija dominira celokupnom industrijom.

Sa druge strane, postoje mnogobrojni proizvođači sa negde oko 2,000 vinogradara na 3,500 ha vinograda u Orahovcu što u proseku znači manje od 2 hektara po vinogradu. Kao najveći proizvođač vina u regionu, StoneCastle je dominantan kupac lokalnog grožđa. 2010. godine, StoneCastle je odlučio da ne otkupljuje grožđe od zemljoradnika u ovoj oblasti pošto su njegove rezerve bile pune. Zemljoradnici su organizovali velike demonstracije koje su dovele do toga da su kosovske institucije ponudile subvenciju od 1,000 EUR po hektaru za datu godinu.

Kao što je to StoneCastle doživeo iz prve ruke, neuravnotežena struktura vinskog sektora mogla bi voditi do većih društvenih pitanja koja će nastati iz nesporazuma između vinogradara i vlasnika vinarija u smislu kupljene količine, plaćenih cena, potrebnog kvaliteta itd. Uravnoteženije okruženje sa manjim brojem vinogradara (idealno zamenjenih sa većim vinogradima ili zadrugama vinogradara) najverovatnije bi stvorilo konkurentniji i dinamičniji sektor.

Ono što je važno, projekti koji imaju za cilj da preobrate vinograde u uzgajanje stonog grožđa trebalo bi da pomognu da se uravnoteži životna sredina. Program NOA preobratio je 10 vinograda u oblasti Orahovca.

## ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Kvalitetno vino ne proizilazi samo iz dobre berbe ili duge tradicije pravljenja vina – potrebni su i najsavremenija tehnologija, rigorozni standardi, posvećeno osoblje i potpuna posvećenost pravljenju vrhunskog vina. Štaviše, potrebne su značajne investicije u marketing kao i u dopunjavanje proizvodnje i trgovinu proizvodom visokog kvaliteta.

### Ključne preporuke

- Oceniti predloženu poziciju na globalnom tržištu (lokacije za ulazak na tržište itd.)
- Podići na optimalni nivo proizvodnju na veliko/artikala u odnosu na vrhunsko flaširanje
- Obrazovanje klsterske inicijative koja je sačinjena od aktera, posebno svih predstavljenih donatora, zarad koordinisane strategije i intervencija, različitih institucionalnih predstavnika sa opštinskog do nacionalnog nivoa
- Uključiti se u turističke inicijative koje imaju za cilj da promovišu lokalne i regionalne interese i svest o kosovskim vinima
- Istražiti partnerstva sa globalnim akterima koji mogu biti zainteresovani da iskoriste kosovski i orahovački brend

Kosovska vina već su kročila u Nemačku, kao vodećem uvozniku vina u svetu. Kosovska proizvodnja refuznog/stonog vina ima dobrog potrošača u Nemačkoj dok se ostale refuzna vina prodaju Italiji za proizvodnju sirćeta.

Pošto potrošači u sve većoj meri zahtevaju vrednost, oni preusmeravaju potražnju ka "lakšim" manje sofisticovanim vinima<sup>84</sup>. Kosovo ima priliku da se istakne na ovom polju i da postane poznato po konkretnoj sorti vina. U ovom regionu, Vranac se čini jasnim izborom. Podrška donatora u istraživanju i razvoju i odabir najbolje sorte pomogao bi industriji. Kolektivni marketinški procesi mogu otići daleko, u predstavljanju Kosova kao zemlje u koju se mora otići u potrazi za kvalitetnim vinom Vranac.

Najveći izazov biće priznanje. Sa ograničenim finansijskim sredstvima, industrija bi trebalo da bude veoma kreativna u marketingu i promociji svojih proizvoda, ali kosovska vina mogu pronaći svoje mesto kao "butik vina" na globalnom tržištu.

Dalje detaljnije studije i klsterske inicijative preporučuju se kako bi se podržao razvoj ovog klastera.

## Drugi potencijalni klasteri

Sprovedena je brza ocena ostalih klastera u nastajanju. Dalje detaljnije studije i klsterske inicijative preporučuju se kako bi se podržao razvoj svakog klastera. Neki ranije veliki industrijski sektori koji su bili u vlasništvu države, suočavaju se sa izazovima da privuku investicije i da se reindustrijalizuju u privatnom sektoru, imajući u vidu aktuelno poslovno okruženje. Dok su se proizvodnja i usluge konstantno pokazivali efikasnijim i profitabilnijim kada su vođeni privatnim investicijama, možda bi bilo korisno da se prirodni resursi i komunalije smatraju "strateškim preimućtvima" i da njima upravljaju spoljni upravnici i da budu u javnom vlasništvu. U privredama u kojima praćenje i primena

<sup>84</sup> Euromonitor International 2012.

možda nisu delotvorni koliko je potrebno, motiv profita može takođe dovesti do negativnih posledica, posebno kada govorimo o zdravlju i životnoj sredini. Štaviše, na međunarodnim robnim tržištima, državni monopol ne može uticati na lokalnu konkurenciju.

### **Rudarstvo**

Najveća baza prirodnih resursa na Kosovu može pružiti veoma traženu pomoć u cilju ispunjavanja ciljeva privrednog rasta i elektroenergetskih potreba. Tokom 2013. godine feronikl bio je vodeći izvozni artikl sa Kosova i sačinjavao je više od 30% ukupnog izvoza. Kompleks Newco Ferronikeli trenutno upravlja samo jednom od dve topionice, ograničavajući svoju potencijalnu proizvodnju. Izvozi feronikla doživeli su strmoglavi pad za 14% CAGR sa 141 miliona EUR u 2010. na 88 miliona EUR u 2013. Dok su rudarstvo/metalni proizvodi tradicionalno bili glavni sektor u privredi, isti je bio relativno neaktivan dok je sa druge strane proces privatizacije u toku. Posledično, industrija za preradu metala na Kosovu bukvalno u potpunosti zavisi od uvezenih sirovina.

Svetska banka identifikovala je raskošne prirode resurse Kosova, posebno u energetske sektoru, kao ključan izvor rasta.<sup>85</sup> Kosovo zauzima peto mesto u svetu svojim rezervama lignita, koje se koriste kao glavni izvor za proizvodnju energije na Kosovu. Značajan deficit u snabdevanju električnom energijom u jugoistočnoj Evropi pruža priliku Kosovu da postane dobavljač električne energije u regionu Balkana.<sup>86</sup> Donatori imaju vitalnu priliku da pomognu institucijama Kosova u oživljavanju ovih industrija.

Sve dok ne bude rešen status Trepče, potencijal rudarstva i njegov više nego neophodan prihod za razvoj Kosova, ostaje i dalje ograničen. Potreban je sveobuhvatan plan za restrukturiranje Trepče, zasnovan na studijama valorizacije. Studije valorizacije trebalo bi da sprovedu međunarodno priznati nezavisni stručnjaci za Trepču, kao jednog subjekta i za Trepču sa svojom imovinom, kako bi se utvrdio optimalan PI. Ukoliko se oslobodi imovina kompleksa Trepča, oni se mogu pojedinačno oformiti kao pravni subjekti kako bi se omogućile investicije i kako bi se zaštitili od potencijalnih potraživanja. Studije valorizacije trebalo bi da analiziraju optimalan put za investicije, odnosno privatizaciju, javno-privatna partnerstva ili javnu imovinu.

Sveobuhvatan plan trebalo bi da uključi opciju za institucionalnim investicijama u ovu oslobođenu imovinu. Iako su mnogi DP-i na Kosovu privatizovani, trebalo bi u potpunosti istražiti pogodnosti ukoliko Trepča ostane u javnom vlasništvu pošto se strani ulagači nužno vode zahtevima njihovih akcionara a ne institucionalnim prioritetima. Dok su staromodni DP-i bili pod strogom kontrolom institucija, koja je bila u paketu uz stranačke aparate, koji su bili neefikasni i nisu imali potrebnu transparentnost, neka od najvećih javnih preduzeća u svetu danas trguju akcijama, imaju odbore direktora i spoljne upravneke.

Postoje brojni primeri profitabilnih, međunarodno konkurentnih, profesionalno vođenih DP-a kao što je malezijska kompanija Petronas (koji zauzima 12. mesto kao najprofitabilnija kompanija u svetu u 2013. godini u časopisu *Fortune*) i indonezijska Pertamina. Francuska planira da uloži do

---

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> US Department of State, *Doing Business in Kosovo: 2012 Country Commercial Guide for U.S. Companies*.

400 miliona EUR u novu rudarsku kompaniju u državnom vlasništvu koja bi sprovela aktivnosti istraživanja u Francuskoj i širom sveta, uključujući bivše kolonije u Africi i Južnoj Americi.<sup>87</sup>

Dok bi cilj kompanije u državnom vlasništvu mogao da bude da zaštiti suverenitet nad strateškom imovinom, subjekat zadržava fleksibilnost u načinu odlučivanja o svom funkcionisanju, npr. dodela koncesija i nadzorna ovlašćenja nad koncesionarima; uspostavljanje zajedničkih poduhvata, podela profita i troškova; ili učešće duž lanca vrednosti. Bez obzira na model, nezavisni stručnjaci moraju uspostaviti proizvodne kapacitete. Sporazumi o radu moraju predviđati minimalne proizvodne nivoe. Ovo je mera zaštite od beskrupuloznog ili neefikasnog operatera koji upravlja preduzećem daleko ispod njegovog potencijalnog kapaciteta.

Možda postoje različita shvatanja oko preduzeća u javnom vlasništvu, međutim istraživanje ukazuje da dok privatne kompanije možda funkcionišu dobro u zemljama sa dobro razvijenim tržištima kapitala, zemljama sa robusnim sektorom za privatne investicije mogu zapravo koristiti institucionalne investicije, pod uslovom da se ispune određeni uslovi.<sup>88</sup>

Neki DP-i odigrali su pozitivnu ulogu u industrijskom razvoju, smanjenju siromaštva i razvoju infrastrukture. Uspeh ovih firmi zavisi od eksplicitnog identifikovanja van-komercijalnih ciljeva i stvaranja transparentnih mehanizama nadoknade.<sup>89</sup> Kako bi se olakšalo bolje objavljivanje informacije od strane DP-a, ministarstva koja imaju vlasnička prava u DP-ima (ili jedno ministarstvo koje je konkretno uspostavljeno da upravlja DP-ima) trebalo bi da uvede kodekse upravljanja i/ili smernice o objavljivanju informacija i da pruži podsticaje firmama da podnesu izveštaje boljeg kvaliteta o finansijskom i ne-finansijskom učinku. Kako bi se dalje ojačala transparentnost DP, Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD)<sup>90</sup> preporučila je da svi DP-i budu podložni zakonodavstvu o nabavkama i da objave tenderske ponude za sve transakcije koje prekoračuju određeni prag. Kako bi se odgovorilo na druge opasnosti neprikladnosti i korupcije u DP-ima, savetuje se da državna revizorska tela dobiju ovlašćenje da sprovedu revizije DP-a i da objave rezultate javno, ili da ih barem prijave relevantnim ograncima izvršne vlasti.

Sve dok status Trepče bude bio nerešen, isto važi i za razvoj Kosova. VK je zacrtao za svoj prioritet da modernizuje i poboljša kosovski energetske sektor i da zahteva pomoć od svojih razvojnih partnera. Uz podršku Svetske banke, VK planira da obnovi termoelektranu Kosovo B kako bi bila dovedena u sklad sa relevantnim direktivama EU i da izgradi novu, efikasniju termoelektranu na lignit koja bi zamenila Kosovo A. Slično tome, VK bi trebalo da zacrta Trepču za prioritet i da podnese slične zahteve za finansiranje i dobijanje tehničke podrške za Trepču od Svetske banke i drugih donatora.

<sup>87</sup> <http://www.mining.com/france-sets-up-national-mining-company-84462/>, kome je pristupljeno 25. juna 2014.

<sup>88</sup> <http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/02/22/what-capitalists-should-know-about-state-owned-enterprises/>, kome je pristupljeno 27. juna 2014.

<sup>89</sup> OECD, *State-Owned Enterprises in the Middle East and North Africa: Engines of Development and Competitiveness?*, OECD Publishing 2013.

<sup>90</sup> OECD, *Ibid.*

### **Dekorativno kamenje**

Kosovski propisi o rudnicima i mineralima, kojima upravlja Nezavisna komisija EU za rudnike i minerale (ICMM) i Ministarstvo ekonomskog razvoja, uređuju industriju dekorativnog kamenja kao što je to slučaj sa rudarstvom i mineralima. Kao što je to slučaj sa rudarstvom, ovu industriju predvodi *Strategija rudarstva Kosova za period od 2012-2025*. IK. Strategija rudarstva navodi da je kosovska baza geo- podataka sačinjena od preko 116 lokacija sa dimenzionim i dekorativnim kamenjem, ali ističe da su neophodna dodatna geološka istraživanja i potrage.

Kao investicioni podsticaji, isplata tantijema za proizvodnju minerala, i dalje je niska. Na primer, tantijema na mermer iznosi 3.2 % po izvađenom kubnom metru.<sup>91</sup> Uporedbe radi, u Avganistanu, još jednoj krhkoj državi koja pokušava da razvije svoju industriju mermera, tantijeme su snižene na 10% bruto prodajne vrednosti<sup>92</sup>

Rezerve mermera, granita itd. identifikovane su u izveštaju USAID-a, uključujući i oniks boje meda visokog kvaliteta, crni mermer i mermer tipa breccia, koji se tradicionalno dobavlja iz Italije ali su slični rudnici u Italiji već iscrpljeni.<sup>93</sup> Izveštaj USAID-a zaključio je da je raznolikost boja i šablona dostupnih neposredno jedna pored druge, pruža ekonomične mogućnosti za razvoj kamenoloma. Kosovo je takođe u blizini Evrope.

Fox Marble Holdings, kompanija koju je sufinansirao jedan kosovski građanin, navodi se na tržištu za alternativne investicije (AIM) Londonske berze. Kompanija ima šest kamenoloma sa licencom i dva koja deluju u skladu sa sporazumima o radu u Orahovcu, Mališevu, Suvom Grlu i Peći. Kompanija je iznela da kamenolomi imaju kombinovanu zapreminu od preko 300 miliona kubnih metara mermera i dekorativnog kamena vrhunskog kvaliteta, koji se procenjuju na 16 milijardi EUR.<sup>94</sup> Fox je počeo sa izgradnjom najmodernije polu-automatizovane fabrike za preradu i poliranje na Kosovu za dalju obradu mermera iz kamenoloma u ploče. Firma ima za cilj da se pozicionira kao industrijski lider u dekorativnom kamenju na Kosovu i u jugoistočnoj Evropi.

Pored kompanije Fox, ostali kamenolomi usredsređuju se ne operacije rušenja i drobljenja kamena. Izveštaj USAID-a (objavljen pre Foxove investicije) zaključio je da je industrija primitivni oblik vađenja sirovina i da postoji mali obim kapaciteta za preradu i prodaju širom Kosova. Većina firmi su mali operateri koji nemaju finansijske resurse i tehničku ekspertizu da pristupe vađenju blokova mermera i da prošire svoje prerađivačke kapacitete na njihovu seču i poliranje. Na primer, kompanija Drini koja koristi kamenolom Drini za vađenje agregata, dala je pod licencu svoju lokaciju za vađenje mermera kompaniji Fox za isplatu tantijeme od 20 EUR po kubnom metru.<sup>95</sup> Tržišna cena prerađenog kubnog metra sivog mermera procenjena je na 2,100 EUR.<sup>96</sup>

<sup>91</sup> [http://mzhe.rks-gov.net/repository/docs/Lista\\_e\\_Rentes\\_Minerare-Ang.pdf](http://mzhe.rks-gov.net/repository/docs/Lista_e_Rentes_Minerare-Ang.pdf), kome je pristupljeno 16. jula 2014.

<sup>92</sup> <http://afghanenterprise.com/wp-content/uploads/2014/04/Marble-Sector-Action-Plan-4-14.pdf>, kome je pristupljeno 16. jula 2014.

<sup>93</sup> USAID, *Dekorativno i dimenziono kamenje – Razvojni potencijal na Kosovu KCBS*, 2005.

<sup>94</sup> <http://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-2197562/London-listed-Fox-Marble-operating-exclusively-Kosovo.html>, kome je pristupljeno 16. jula 2014.

<sup>95</sup> <http://www.proactiveinvestors.com/companies/news/39591/fox-marble-rallies-on-new-quarry-deal-in-kosovo-39591.html>, kome je pristupljeno 16. jula 2014.

<sup>96</sup> <http://www.proactiveinvestors.com/companies/news/39639/fox-marble-looking-to-build-brand-based-on-kosovos-stone-making-heritage-39639.html>, kome je pristupljeno 16. jula 2014.

**Potražnja na međunarodnom tržištu za proizvodima od dekorativnog kamena pruža priliku lokalnim prerađivačima da proizvedu ove proizvode iz lokalnih resursa dekorativnog kamena, umesto iz uvezenih ploča koje koštaju mnogo više.** Neki lokalni prerađivači takođe seku, poliraju i bave se završnom obradom uvezenih ploča kako bi isporučivali gotove proizvode u druge zemlje.

Kvalitet i količina kosovskih naslaga već su privukli strane investicije. **Ulazak dobro pozicionirane kompanije sa međunarodnim vezama može podstaći industriju da bude međunarodno priznata na tržištu.** Kosovska industrija dekorativnog kamena ima potencijal da postane međunarodno konkurentan klaster, ukoliko se unaprede lokalne kompanije. Očekuje se da PI i socijalne posledice budu veći u slučaju da se trenutni lokalni učesnici usavrše, umesto da industrijom dominiraju strani ulagači. Svetske cene za blokove mnogo su veće u odnosu na zdrobljene hrpe. Ono što je važno, vrednost koja se dodaje ispoliranim pločama je značajna. Isečen i ispoliran u ploče, blok od osam kubnih metara može vredeti od 9,000 do 24,000 EUR, na osnovu cene po kvadratnom metru koja se nalazi u rasponu od 40 do 100 EUR.<sup>97</sup>

Preporučuje se pokretanje klsterske inicijative kako bi se ocenile potrebe industrije i negovala saradnja između firmi kako bi **kosovski brend mermera i drugog prirodnog kamena mogao da se pozicionira i plasira na međunarodnoj sceni.** Akteri, uključujući ministarstva/agencije VK, opštine, donatore, preduzetnike, institute za obuku, banke itd., treba da koordiniraju svoja nastojanja i resurse kako bi omogućili rast i širenje svojih klastera. Kl može proizvesti akcioni plan za razvoj klastera dekorativnog kamena na Kosovu.

#### PREPORUKE:

1. Sprovesti pouzdane studije pred-izvodljivosti i geološke studije o količini i kvalitetu naslaga prirodnog kamena kako bi se potpomogle domaće investicije i usavršavanje mnogih trenutno licenciranih kamenoloma a firme za preradu nemaju svoja finansijska sredstva da sprovedu svoje.
2. Pružiti tehničku pomoć za poboljšavanje kapaciteta lokalne tehničke ekspertize, odnosno firmama kamenoloma, kako bi se preusmerile na vađenje po principu žice i testere, umesto dizanja u vazduh i firmama prerađivača (seča, poliranje, završna obrada). Kao što je to rekao izvršni direktor Fox Marble "Vađenje mermera delatnost je sa prilično malim nivoom korišćenja tehnologije."<sup>98</sup> Donatori mogu olakšati italijanskim stručnjacima da pruže tehničku pomoć i obuku.
3. Uspostavljanje laboratorije za testiranje kako bi se potvrdilo da su kosovski mermer i kamen u skladu sa međunarodnim standardima.
4. Potpomoći firme da dobiju finansijska sredstva koja su im potrebna za ažuriranje odnosno za dugoročno finansiranje i kupovinu mašinerije, opreme i vozila.
5. Potpomoći institute za stručno usavršavanje u otvaranju kurseva o mehaničkim i električnim zanimanjima, potrebnim kako bi opravljali i održavali opremu za preradu i kamenolome.

#### Šumarstvo

Trideset devet procenata zemljišta na Kosovu pošumljeno je sa velikom raspoloživošću primarnog drveta a godišnja vrednost proizvoda od drveta procenjuje se na između 50 i 75 miliona EUR, što ima za posledicu doprinos od 1.8 do 2.6% BDP-a.<sup>99</sup> Procenjenih 8 do 10% stanovništva zavisi od šumarstva i drvne industrije. Međutim, ilegalna seča je problem a prepreke nosi i potvrđivanje za EU.

<sup>97</sup> <http://www.thisismoney.co.uk>, Ibid.

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> EKIS.

USAID-ov program KPEP<sup>100</sup> zaključio je da *"Pitanje obezbeđivanja održavanja i berbe po kosovskim šumama na održivi način najverovatnije neće biti rešeno uskoro zbog nemogućnosti institucija Kosova da zaštiti svoje šume od ilegalne seče."*

MPŠSR, Odeljenje za šumarstvo (OŠ) i Kosovska agencija za šumarstvo (KAŠ) izradili su *"Politiku i strategiju za razvoj sektora šumarstva za period od 2010-2020"* koji obuhvataju i razvoj sektora šumarstva. Na svom sastanku održanom 2014. godine, Istraživački institut za sektor kosovskih šuma<sup>101</sup> izneo je da je napredak ostvaren u ovom sektoru samo zadovoljavajući pošto je od 27 aktivnosti, 21 u toku. Aktuelni izazovi u primeni odnose se na zakašnjenja u usvajanju novog Zakona o šumama, kapacitete za primenu, među-institucionalnu konkurenciju u smislu mandata za upravljanje šumskim resursima, nedostatke podataka i prenos ovlašćenja u procesu decentralizacije. Većina nastojanja koja su ostvarena do danas povezana su sa sprovođenjem preliminarne analize, pripremim radovima i različitim studijama, usvojenim planovima, koji nisu primenjeni, smernicama, studijama za identifikaciju i PZ-ima za realizaciju studija. Naglašeno je **da je hitno da ovi brojni planovi, studije i analize budu pretočeni u konkretne planove za primenu.**

Regionalni ekološki centar za centralnu i istočnu Evropu<sup>102</sup> pružio je sledeće preporuke:

1. Povećati budžetska izdvajanja za MPŠSR, posebno za sektor šumarstva, sa ciljem primene usvojene Strategije za razvoj šumarstva u periodu od 2010-2020. godine
2. Izgraditi i održavati šumske puteve kako bi se obezbedio pristup šumama i njihovo bolje upravljanje
3. Pripremiti specijalan akcioni plan sa ciljem brzog smanjenja ilegalne berbe
4. Obezbediti bolju saradnju između donatora
5. Povećati investicije u šume, upravljanje i razvojni sektor
6. Osmisliti prekogranični projekat i regionalni projekat za održivo upravljanje šumama.

Štaviše, kapitalno intenzivna sirovinaska prerada drveta propraćena sa visokom cenom koštanja kapitala na Kosovu prekinula je investicije u taj deo lanca vrednosti. Postoji nedostatak aktivnosti za preradu drveta, od seče do proizvodnje prelaznih drvnih proizvoda kao što su iverica, daske, furnir itd. Neke lokalne mikro firme mogu proizvesti neke od ovih prelaznih drvnih proizvoda kao što je stolarija od furnira.

Strategija MPŠSR-a o šumarstvu ističe je da je sektor za preradu drveta podeljen i da koristi staru i prevaziđenu opremu. Preporučuje se uspostavljanje udruženja koja zastupaju interese različitih interesnih grupa kao što su privatni vlasnici šuma, preduzetnici i kompanije koji su uključeni u šumske radove i preradu drveta. Ono što je važno, izveštaj ističe da *"kako bi se obezbedila primena razvojnih strategija, privatna poslovna zajednica će uvek biti pozvana da učestvuje u izradi politike, uključujući i sastavljanje odgovarajućih pravnih dokumenata."*

<sup>100</sup> USAID, *Srednjeročna ocena Kosovskog programa za privatna preduzeća (KPEP)* septembar 2011..

<sup>101</sup> <http://kosovoforests.org/wp-content/uploads/2014/04/Highlights-from-Kosovo-Forest-Think-Tank-27.02.2014.pdf>, kome je pristupljeno 28. juna 2014.

<sup>102</sup> [http://illegallogging.rec.org/publications/K\\_IL\\_Diagnostic\\_Audit\\_Final.pdf](http://illegallogging.rec.org/publications/K_IL_Diagnostic_Audit_Final.pdf), kome je pristupljeno 27. juna 2014.



Klasterska inicijativa trebalo bi da uključi gore pomenute priznate aktere i plus istraživačke organizacije i grupe stručnjaka.

### **Drvni nameštaj i proizvodi**

Drvni nameštaj i industrija drvnih proizvoda na Kosovu trenutno su minimalno povezani sa šumama. Proizvođači nameštaja od drveta na Kosovu retko koriste stabla iz kosovskih šuma, posebno pošto je nameštaj od drveta veoma skup i shodno tome treba da bude na samom kraju sa visokom vrednošću. Ovi specijalizovani proizvodi vođeni dizajnom uglavnom se kupuju na lokalnom proizvodnom tržištu i na Kosovu za njima postoji minimalna potražnja.

Većina drvnog nameštaja i drugih proizvoda proizvedenih na Kosovu napravljeni su od uvezenih sirovina. Tokom 2013. godine, uvoz drvnih sirovina odnosno iverice, daske, furnira, itd. premašivao je 25 miliona EUR dok je izvoz drvnih proizvoda (prvenstveno za kuhinju i nameštaj) iznosio oko 1.9 miliona EUR. USAID-ov projekat KPEP izneo je da proizvodi od drveta, odnosno nameštaj, stiču svoju poziciju na regionalnim tržištima i skromno, na tržištu EU (međutim, i dalje nisu licencirani u ovom trenutku). Izvoz drvenih vrata i prozora bio je neznatno iznad 380 hiljada EUR u 2013. Uporedbe radi, izvoz vrata, prozora i ramova napravljenih od plastike, premašio je 3.8 miliona EUR u 2013. i obuhvatao je skoro 77% rasta ostvarenog u poslednje četiri godine (CAGR 2010-2013).

Ovaj klaster u nastajanju, uspostavio je nekoliko veza. Udruženje prerađivača drveta ima sedam industrijskih lidera i jednog akademskog. Udruženje je uspostavilo programe poslovne obuke i obuke o radu sa drvetom. Ono što je važno, Udruženje je uspostavilo programe za šumarstvo i drvene proizvode na Univerzitetu u Prištini, na kom predaje rukovodstvo na nivou industrija. Kako bi ovaj klaster nastavio da jača, jedna od njegovih ključnih ograničenja, kao što je pristup kapitalu, moraće da se prevaziđe.<sup>103</sup>

Preporučuje se obrazovanje klusterske inicijative koja obuhvata aktere odnosno kompanije, institucione agencije, akademski sektor, istraživačke institute, banke, donatore itd. Kl bi mogao da uspostavi **Kosovski savet za promociju nameštaja** koji bi se posebno usredsredio na promociju sektora nameštaja.

### **Turizam**

Putovanja i turizam jedan je od vodećih stvaralaca radnih mesta u svetu.<sup>104</sup> Industrija ima široko rasprostranjene veze u smislu industrijskih veza i manje je geografski skoncentrisana u odnosu na druge industrije.

Nekoliko donatora pristupilo je promociji turizma u oblastima kao što su Prizren i orahovačka Dolina Župe. Srednjeevokovni spomenici na Kosovu deo su svetskog nasleđa koje je istaknuto kao markantna atrakcija na Kosovu kada je *New York Times* uključio Kosovo (na 36. mestu) na njegovu listu "41 mesta u koje treba otići tokom 2011."<sup>105</sup> Lokalni preduzetnici i organizacije građanskog društva organizovali su jedan broj kulturnih i sportskih događaja kao što su Dokufest, Anibar i Tour de

<sup>103</sup> Intervju sa Udruženjem prerađivača drveta Kosova.

<sup>104</sup> Svetski ekonomski forum, Izveštaj o konkurentnosti sektora putovanja i turizma za 2013, [http://www3.weforum.org/docs/TTCR/2013/TTCR\\_Chapter1.5\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TTCR/2013/TTCR_Chapter1.5_2013.pdf), kome je pristupljeno 27. maja 2014

<sup>105</sup> <http://www.nytimes.com/2011/01/09/travel/09where-to-go.html?pagewanted=all&r=0>, kome je pristupljeno 27. maja 2014.

Kosovo koji privlače lokalne i strane turiste. Pregršt lokalnih klastera restorana/kafića zajedno sa opsežnim prirodnim i istorijskim znamenitostima zajedno obrazuju jaku osnovu za turizam. Međutim, ove pojedinačne inicijative nisu povećale ukupan broj turista.

Nastojanja da se promoviše turizam morala bi da budu u rasponu od kampanja na podizanju svesti protiv bacanja smeća (preovlađuju veće deponije na javnom zemljištu i pored puteva) i opšteg čišćenja životne sredine pa sve do organizovanih kampanja. Nedostatak povoljnog okruženja takođe sprečava razvoj ovog potencijalnog klastera. Dok kulturni i sportski događaji mogu privući ogromne grupe turista tokom perioda održavanja ovih događaja, potrebna je sveobuhvatnija strategija kako bi se podržao turizam tokom cele godine, kako bi destinacije i objekti za smeštaj mogli ostvarivati održiviji prihod i kako u svom poslovanju ne bi funkcionisali po principu gozbe/gladovanja.

U ovom trenutku, Odsek za turizam pri MTI odgovoran je za turistički sektor. Novi Zakon o turizmu donet je 2013. godine sa ciljem da razvije turističku industriju i predvideo je uspostavljanje Turističkog saveta Kosova. Novi zakon imao je za cilj da ponudi podsticaje, npr. da ukine zahteve za dobijanje određenih licenci i dozvola.<sup>106</sup> Ključna promena bilo je ukidanje licenci i obavezna klasifikacija smeštajnih kapaciteta u skladu sa međunarodnim standardima koji važe na dobrovoljan sistem. Ono što ne iznenađuje, mnoga preduzeća zahtevala su ponovno uvođenje obaveznih zahteva pošto dobrovoljni sistem uklanja standarde i poštenu konkurenciju. Standardi i njihova primena posebno su važni u turizmu gde strani potrošači treba da budu u stanju da se oslone na institucije na lokalnom i centralnom nivou koje će im omogućiti zaštitu potrošača.

Kao što je identifikovano u UNDP-ovom *Sektorskom profilu turizma*, izazov leži u nedostatku pouzdanih zvaničnih podataka o ovoj industriji. Dok Kosovska agencija za statistike prikuplja i pruža podatke o domaćim i stranim posetiocima, ne pravi se nikakva razlika između poslovnih i privatnih posetilaca (turista). Prisustvo i kretanje stranih radnika, koje je posebno veliko na Kosovu, iskrivljuje istinsku sliku o dolasku stranih turista. Na primer, broj posetilaca koji odlaze u Lipljan a koji ne potiču iz njega povećao se sa 3,000 na preko 10,000<sup>107</sup>, čineći da ova opština bude druga vodeća destinacija za posetioce nakon Prištine, a po svemu sudeći razlog za to je prisustvo OEBS-a u ovoj oblasti. Još jedan potencijalni izvor sakupljanja podataka jeste Ministarstvo za migracije koje treba da obezbedi da svi dolaznici popune obrazac koji navodi razlog njihovog dolaska i pruža druge informacije. Još jedan važan izvor informacija jesu ankete sa potrošačima koje mogu sprovesti različita preduzeća.

Iako postoji nekoliko turističkih udruženja, po svemu sudeći samo Kosovsko udruženje za alternativni turizam (KATA) predstavlja poslovno udruženje koje je sastavljeno od 146 članica, uglavnom hotela, putničkih agencija, tur operatera, prevoznih kompanija i drugih institucija i koordinira Savet hotela Kosova. Jedan od njegovih navedenih ciljeva jeste "borba protiv podložnosti stranih direktnih investicija u sektoru turizma." Iako je razumljivo da nije poželjno imati podeljen turistički sektor u kome se većina preduzeća nalazi u stranom vlasništvu a lokalni zaposleni se plaćaju loše, postoje poslovni modeli u kojima SDI mogu odigrati važnu ulogu u potpomaganju razvoja i uobličavanju

<sup>106</sup> UNDP, Sektorski profil turizma, mart 2014.

<sup>107</sup> Kosovska agencija za statistiku, Statistike o hotelima za 2013, na stranici [http://esk.rks-gov.net/publikimet/cat\\_view/81-hoteleria](http://esk.rks-gov.net/publikimet/cat_view/81-hoteleria).

turizma. Mnogi hoteli i kompleksi u većim turističkim destinacijama nalaze se u lokalnom vlasništvu ali njima upravljaju međunarodni lanci koji su veoma iskusni u upravljanju hotelom, marketingu i privlačenju turista. Na primer, Nusa Dua na Baliju je nekada bila ogolela plaža koja se razvila u prestižne komplekse i prikladnu destinaciju kada je Vlada Indonezije isplanirala da stvori specijalizovani turistički klaster sa odličnim prostornim planiranjem i sistemima za upravljanje. Ono što je važno, međunarodni lanci mogu uneti međunarodni standard u lokalnu industriju.

Preporučuje se pokretanje klsterske inicijative koja obuhvata sve akcionare odnosno kompanije, institucione agencije, opštine, osnivačke institute, donatore, institute za obrazovanje i obuku, građansko društvo itd. Kl može raditi prisno sa Savetom za turizam kada bude oformljen. Kl može odigrati ulogu u koordinaciji donatorskih projekata i preporučiti nove inicijative. Na primer, Kosovu mogu koristiti marketinške kampanje koje sprovode međunarodne avio kompanije kao što su Austrian ili Turkish airline. Na samom početku, Kl može sprovesti detaljniju studiju kosovskog potencijala kao turističkog odredišta i njegove konkurentne pozicije. Island je uspeo u veoma kratkom periodu da preobrati nekada nepoznatu državu u popularnu turističku destinaciju. Kosovo ima dosta toga što može da ponudi ali je od presudne važnosti osmišljavanje koordinisanih paketa i promocija.

### **Informaciono-komunikaciona tehnologija**

Kako bi postigla konkurentnost, zemlja treba da stekne visoki nivo produktivnosti na osnovu delotvorne upotrebe ljudskih resursa, kapitala i fizičke imovine. Informaciono-komunikaciona tehnologija jako je sredstvo da se unapredi konkurentnost u industriji i u društvu u celini. **Informaciono-komunikaciona tehnologija (IKT) i razvoj vladinog sektora, privatnog sektora i građana važni su preduslovi da se stekne visoki nivo konkurentnosti.** Sektor IKT pruža veliki potencijal za zapošljavanje mladih; shodno tome, zemlje sa veoma visokim nivoom nezaposlenosti među mladim stanovništvom tragaju za načinima da unaprede svoj sektor IKT.

Konkurentan učinak Kosova u globalnom sektoru IKT-a težak je da se izmeri usled nedostatka sistematskih informacija o sektoru. USAID-ov projekat KPEP-a za podržavanje IKT-a obuhvatao je promociju pozivnih centara i usluge angažovanja spoljnih kompanija za realizaciju poslovnih procesa uperenih ka EU. Kosovsko udruženje informaciono-komunikacione tehnologije (STIKK) objavilo je studiju, *Analiza tržišta IKT na Kosovu* novembra 2013. Njihovo istraživanje pokazalo je mali rast u sektoru između 2010-2013, sa slabim prognozama kompanija, odražavajući manju potrošnju kosovskih institucija, nedostatak investicija u telekomunikacije i pad u kupovnoj moći kupaca na malo na Kosovu. Lokalna preduzeća za IKT uglavnom su uključena u pružanje usluga interneta, razvoj softvera/programiranje, održavanje i opravku, prodaju, obuku/potvrđivanje i osmišljavanje veb stranica. Samo 2% kompanija očekuje održiv rast od razvoja mobilnih aplikacija, online bankarstva i usluga e-poslovanja, dok 5% očekuje da se njihove mogućnosti povećaju spoljnim angažovanjem kompanija za realizaciju poslovnih procesa (BPO). Skoro 13% kompanija prijavilo je da imaju klijente na Balkanu (4%), u Evropi i drugde (9%).

**Potencijalni korisnici IKT-a na Kosovu odnosno institucija i privatna preduzeća nedovoljno su usluženi i predstavljaju neiskorišćene mogućnosti za rast.** Kosovske institucije su bile glavni

potrošač i trošila je oko 2/3 ukupne proizvodnje u domenu IKT-a uz ulaganje značajnih finansijskih sredstava.<sup>108</sup>

Iako lokalna priča o uspehu, 3CIS, pokrenut od strane iskusnog povratnika, veoma je konkurentna globalna industrija. 3CIS je identifikovao nedostatak veština među lokalnim diplomiranim studentima u smislu "rada na tržištu".<sup>109</sup> Nekoliko studija koje su finansirali donatori identifikovalo je ozbiljne nedostatke u obrazovanju studenata koji su vodili ka nedostatku kvalitetnih diplomaca, iako je dostupan mali broj dobro obrazovanih stručnjaka koji su diplomirali u inostranstvu.

Dok je 3CIS lokalna uspešna priča, obiman odnos osnivača razvio se iz godina provedenih na radu u SAD-u što je po svemu sudeći izvor njihovih ugovora u SAD-u, a ne prirodno nastao, lokalni klaster. Bez ovih veza i odnosa (i godina iskustva stečenih u SAD-u) neka druga lokalna kompanija za IT ne bi mogla da ponovi uspeh 3CIS.

2012. godine, Ministarstvo spoljnih poslova Norveške finansiralo je inkubator pod nazivom "Kosovski centar za inovaciju" u Prištini koji treba da podrži preduzetništvo, inovaciju i poslovni razvoj usredsređen na informaciono-komunikacionu tehnologiju (IKT) a isti je otvoren i 2013. godine u Đakovici. Fondacija Management Development Associates (MDA) takođe podržava inkubator, Platformu za plasiranje preduzeća, mrežu ulagača u poslovne zastupnike itd.

Nekoliko izveštaja kao što je gore pomenuta *Analiza tržišta STIKK-a*, USAID-ov *Profil zemlje u oblasti IKT za Kosovo (2013)*, *Analiza industrije IKT na Kosovu* koju je finansirao EU, UNDP-ov *sektorski profil IKT (2014)*, itd, pružaju svoje nalaze i preporuke. Kao što to zaključuje izveštaj EU, usvojen je jedan broj dobrih strategija za razvoj IKT, međutim sve strategije se ne podržavaju planovima primene, budžetima i jakim mehanizmima primene. Ovi faktori doveli su do nedostatka fokusa i do poteškoća u primeni strategija.

## PREPORUKE:

Pokrenuti klastersku inicijativu firmi za IKT, lidera iz drugih KI-a (potencijalni korisnici/potrošači IKT-a iz drugih klastera kao što su oni za turizam, zdravstvo, prevoz itd.), institucionalnih agencija uključujući kabinet premijera, donatora, prosvetnih i ustanova za obuku itd. KI za IKT može takođe poslužiti kao telo za koordinaciju/upravljanje za razvoj IKT na Kosovu sa zadatkom da zacrtaju za prioritet strategije i akcione planove za primenu itd.

Postoji nekoliko ključnih pitanja koja KI mogu zacrtati za prioritet i pomoći u primeni rešenja.

1. Nepoklapanje veština –KI može pomoći u razvoju kurikuluma, programa za stažiranje, stipendija, programa koordinacije između prosvetnih i institucija za obuku itd.
  - a. KI može utvrditi optimalan plan za razvoj klasterskog sistema za obuku radne snage.
  - b. KI može olakšati privatnim firmama da se povežu sa prosvetnim i istraživačkim institucijama kako bi poboljšali svoje inovacione sposobnosti prenosom tehnologije, apsorbovanjem tehnologije i inovacijama.

<sup>108</sup> Kosovski ekonomski razvoj putem kvaliteta i umrežavanja, *Analiza industrije IKT na Kosovu*, novembar 2011.

<sup>109</sup> UNDP, *Sektorski profil IKT – Spoljno angažovanje za realizaciju poslovnih procesa i sektor centara korisničke podrške*, mart 2014.

- c. KI (posebno učesnici iz reda donatora) mogu olakšati doniranje opreme od strane globalnih kompanija za IKT koje bi se pružile prosvetnim i institucijama za obuku
- d. U slučajevima u kojima je odgovarajuće, uvesti međunarodne standarde
2. Javne nabavke, na centralnom i opštinskom nivou, mogu pružiti važan doprinos klasteru
  - a. Institucije Kosova bi trebalo da uloži više u usluge e-uprave
  - b. Agencije za dodelu trebalo bi da olakšaju lokalna partnerstva sa stranim firmama, ukoliko im se dodele institucionni ugovori
  - c. Proces nabavke treba da bude transparentan, sa mogućnostima za neslaganja i revizije
3. Formulirati fiskalne i poreske politike ne samo kako bi se Kosovo uskladilo sa regionom, već i kako bi se unapredila privlačnost SDI
  - a. Podstaci investicije privatnog sektora u IKT podsticajima, kao što su usklađene subvencije, oslobađanje od poreza za nabavku tehnologije zajedno sa mehanizmima integracije u međunarodne proizvodne mreže.
  - b. Pokrenuti periode oslobađanja od poreza na lični dohodak za pokretanje preduzeća, bez obzira da li lokalnih ili stranih. KI bi mogli da procene prednosti usredsređivanja na IT, odnosno preduzeća za kompjuterski softver i hardver i isključe maloprodaju, opravke, telekomunikacije, medije itd.
4. Privući "podstrekače" u sektoru SDI u IKT: Izgradnja industrije za IKT od samog početka nije prosta posebno imajući u vidu prednosti u ceni koje uživa Indija i ekspertizu i inovacije Silikonske doline kao i druge dominantne aktere. Jedan ogroman iskorak na krivulji iskustva može se postići uvođenjem nekoliko međunarodnih firmi za IKT bez obzira da li u svojstvu pružalaca usluga (pozivni centri, hosting itd.) ili proizvodnih firmi. Pružaoci usluga potražiće stanovništvo koje je višejezično i koje se može obučiti, kompanije za proizvodnju tragaće za istim plus će se pozabaviti zaštitom intelektualne svojine.

### **Prerađena hrana i piće<sup>110</sup>**

Izvoz prerađene hrane povećao se značajno na 39% CAGR u poslednje četiri godine. Ovaj rast podstakla su bezalkoholna pića. Izvoz bezalkoholnih pića značajan je, sa više od 7 miliona EUR u 2013. koji je podržan na osnovu rasta od 39% CAGR (2010-2013). Vodeći izvoznik je kompanija Fluidi Co. koja je licencirani proizvođač i izvoznik gaziranih pića RC Cola sa pravom distribucije u četiri zemlje u regionu i voćnih sokova Jaffa Champions. Kompanija takođe plasira na tržištu ledeni čaj i svoj brend energetskih pića.

Izvoz čokolade premašio je 1.7 miliona EUR u 2013, iako je rast opao za -0.6% CAGR 2010-2013. Vodeći proizvođač čokolade je kompanija Kamila Chocolate, strani ulagač koji za svoj cilj ima izvoz na tržišta EU. Još jedan izvozni artikal koji vredi pomenuti je pečena kafa koja je doživela rast od 36% CAGR, dostižući skoro 900 hiljada EUR u 2013.

Dok veći izvoznici formiraju potencijalni klaster prerađene hrane i pića, ostaje da se vidi koliko dobro će se obrazovati veze između ovih preduzetnika pošto se njihove sirovine uglavnom uvoze. Prirodno, oni se mogu podstaći da svoje sirovine nabavljaju na lokalnom nivou. Novi proizvodi

<sup>110</sup> Prerada hrane odnosi se na tehnike i metode koje se koriste za preobraćivanje sirovina (odnosno poljoprivrednih proizvoda) u hranu za potrošnju. Transformacija obuhvata aktivnosti kao što su pakovanje, čuvanje, unapređenje ishrane, unapređenje ukusa, uklanjanje toksina, marketing i distribucija. Glavni pod-sektori obuhvataju pečenu i upakovanu hranu, čokolade i bombone, meso i mlečne proizvode, prerađene mlečne proizvode, mleko i zaleđene poslastice, kontejnere za papir, mašineriju za prerađivanje hrane i specijalitete i sastojke.

moгу se osmisлити tako da uključe veći broj lokalnih sirovina. Ove firme mogu ponuditi koristi koje će se preliti na druge sektore a koje će poticati iz njihovih metoda za preradu hrane i međunarodnih standarda sigurnosti hrane. Vodeće izvozne firme proizvode i plasiraju na tržištu proizvode koji dopiru ka širem rasponu potrošača i ne gode samo lokalnim ukusima.

Jedan mali deo ovog klastera u nastajanju koji duboko zavisi od poljoprivrednih proizvođača usredsredio se na zamenu uvoza sa nekolicinom onih koji izvoze u susedni region sa kojim deli slična ukuse. Firme kao što su Ask Foods i Abi&Elif snažno su pozicionirane u klasteru agrobiznisa, uzimajući svoje izvorne sirovine od lokalnih uzgajivača za proizvodnju ajvara, džemova, kompota, kiselog kupusa itd.

Klasterska inicijativa koja bi izmešala velike izvoznike sa manjim firmama može koristiti celokupnom sistemu vrednosti olakšavanjem tržišnih mogućnosti. Mali prerađivači hrane mogu naučiti iz najboljih praksi koje sa njima dele veliki prerađivači preko jedinice za promociju investicija. Kl može olakšati saradnju između velikih i malih prerađivača kako bi se ojačala mreža za distribuciju i poslovanje. Proizvodi sa visokim PI trebalo bi da budu u samoj žiži interesovanja. Kao što se ističe u studiji slučaja jagodičastog voća u agrobiznisu, važno je da kosovski proizvođači, sakupljači, prerađivači i trgovci/prodavci na malo ocene najbolju mešavinu polu-gotovih i gotovih proizvoda (sveži, smrznuti, džemovi, suvi) kako bi se optimalno iskoristilo ograničeno poljoprivredno zemljište na Kosovu. Postoji opasnost da će strani trgovci pokušati i usmeriti kosovske poljoprivredne proizvođače (što će se takođe preliti na prerađivače) ka proizvodima male vrednosti.

### **Tekstil i odeća**

Tekstil i odeća drugi je najveći industrijski sektor na Kosovu, nakon rudarstva, sa 15 DP, prodajom koja premašuje 35 miliona EUR i zapošljavanjem više od 1,000 ljudi. Danas, postoji približno 451 privatna kompanija, od kojih su 90% proizvođači konačnih proizvoda,<sup>111</sup> iako podaci PUK-a ukazuju da se samo 164 firme bavi proizvodnjom tekstila i odeće.<sup>112</sup> Većina firmi su mikro, odnosno imaju manje od 10 zaposlenih. Dve najveće firme, sačinjavaju 40% radnih mesta.

Dva vodeća izvozna artikla su pletivo od sintetičkog vlakna i farmerice. Izvoz pletiva od sintetičkog vlakna za 2013. godinu premašuje 7.5 miliona EUR, dok je izvoz farmerica u 2013. iznosio 1.3 miliona EUR.

Strani ulagači otkupili su dve velike, privatizovane firme u sektoru, Remateks i Kosovatex (prethodno proizvođač pamučnog pletiva). Dok obe ove firme pokreću potencijalan klaster tekstila, ostaje da se vidi koliko dobro će se obrazovati veze od strane ovih stranih ulagača.

Kosovatex proizvodi farmerke za poznate evropske brendove u skladu sa njihovim specifikacijama i korišćenjem materijala koje su odabrali ovi potrošači. Kompanija zapošljava oko 300 radnika i 2013. godine je izvezla 300,000 pari farmerki u EU. Ulagači sa sedištem u Dubaiju, Ecolog International, izgradili su objekat za proizvodnju farmerica međutim druge sirovine se uvoze pošto nisu dostupne na lokalnom nivou ili ne ispunjavaju standarde kvaliteta. Najozbiljnije ograničenje sa kojima se suočava kompanija jeste nedostatak kvalifikovanih radnika i samim tim su morali da zaposle kvalifikovano

<sup>111</sup> <http://www.invest-ks.org/en/Textile-and-Leather>, kome je pristupljeno 28. juna 2014.

<sup>112</sup> UNDP, Sektorski profil tekstilne industrije, mart 2014.

strano osoblje. Svo lokalno osoblje pohađa obuku na radnom mestu u vezi sa posebnim proizvodnim veštinama.

Remateks uvozi svoje sirovine i izvozi svoje pletivo, najverovatnije u svoje fabrike pletiva u Turskoj. Kao partner na UNDP-evom projektu lanca vrednosti runske vune,<sup>113</sup> Remateks takođe služi kao centar za sakupljanje runske vune koja se izvozi u Tursku i Englesku.

Lokacione prednosti Kosova u smislu blizine modnim centrima u Evropi i pristupa tržištu EU dele i njegovi susedi, od kojih većina ima naprednije klasterne. K-TEX asocijacija Kosova član je Mreže tekstila i odeće za jugoistočnu Evropu (SEE), što je grupa od šest udruženja i klastera iz Albanije (CFA), Bosne i Hercegovine (UTOK), Bugarske (BAPLOT), Makedonije (TTA) i Srbije (FACTS), koja ima za cilj da unapredi regionalnu tekstilnu i odevnu industriju. UTOK ima 300 kompanija u svom članstvu i zapošljava 40,000 ljudi i izvozi približno 500 miliona EUR godišnje. Slično tome, TTA, makedonsko udruženje tekstilnih klastera, iznelo je da njegov godišnji izvoz premašuje USD 500 miliona uz zapošljavanje preko 40,000. FACTS, Modni klaster i srpska odevna industrija sastavljen je od 15 kompanija i tri akademske institucije.

Projekat DEED može dobiti zadatak da pomogne u potraživanju SDI za ovaj klaster od dobro pozicioniranih Kosovaca u dijaspori u modnoj industriji.

Preporučuje se pokretanje klasterske inicijative koja bi obuhvatila aktere odnosno kompanije, institucione agencije, banke, donatore, prosvetne i ustanove za obuku itd. Kl može utvrditi optimalan plan za razvoj klasterskog sistema za obuku radne snage ili pomoći mikro firmama kako bi se razvili u dobavljače velikih firmi. Klusterski program za usavršavanje radne snage može obučiti radnike da popune postojeća radna mesta u klasteru i da ispuni stvarne potrebe za veštinama za ova radna mesta. Pristup obuci vođen potražnjom može pomoći da se radnici potkuju veštinama koje su im potrebne da potraže posao u nekoliko firmi u mnogim delovima klastera.

<sup>113</sup> <http://www.ks.undp.org/content/kosovo/en/home/presscenter/articles/2012/09/24/sheep-farming-employment-opportunity-for-the-poor-/>, kome je pristupljeno 28. juna 2014.

## 4) ANALIZA KOSOVA: ZAKLJUČAK

Gledano u celosti, dijamant Kosova i dalje je u nastajanju pošto postoje mnogobrojni izazovi u poslovnom i političkom okruženju pošto firme pokušavaju da budu konkurentne ne samo na domaćem već i na regionalnom tržištu.

### Preduzetništvo na Kosovu

Preduzetnici i firme nastaju iz trgovinskih kompanija kao što su to otkrili naši intervjui sa uspešnim lokalnim firmama. Ovi preduzetnici vešti su u poslovanju, iskusni su na izvoznim tržištima i mogu da identifikuju tržišne potrebe. U ovom trenutku, većina su porodična preduzeća i svojim širenjem naićiće možda i na izazove u upravljanju. Neke porodice obrazuju svoju mlađu generaciju u inostranstvu i obezbeđuju da se obučeni u njihovim posebnim industrijama, po mogućstvu predvođenjem firmi, u vreme boravka u inostranstvu. Ova mlađa generacija vraća se da radi u svojim porodičnim biznisima sa veštinama i iskustvom koji im omogućuju da konkurišu na međunarodnom nivou.

Veze između firmi rastu sporo, iako privatno neki preduzetnici prijavljuju da postoji određena doza nepoverenja među konkurentima. Bez obzira na isto, trgovinska udruženja u nekim industrijama u fazi su formiranja odnosno Udruženje obuće, dok firme počinju da sarađuju na realizaciji zajedničkih ciljeva, kao što je lobiranje pri institucijama međutim nezainteresovanost za druge industrije, uglavnom nastaje usled nepoverenja.

Veze između firmi i institucija polako nastaju kao što pokazuje i uspeh inicijativa kao što je Centar za podršku preduzeća u Suvoj Reci. Međutim, prekid između industrije i prosvetnih ustanova i dalje je posledica nedostatka kvalifikovanih radnika.

Kosovo ima jasnu priliku da pređe na brži rast vođen privatnim sektorom svojim pristupom tržištu EU preko zemalja potpisnica Sporazuma o slobodnoj trgovini u centralnoj Evropi (CEFTA).

***Oslobađanje ovog potencijala u rukama je same zemlje, pošto je većina aktuelnih prepreka po svojoj prirodi posledica politike.<sup>114</sup>***

Kosovo možda nije velika zemlja sa ogromnim stanovništvom ali danas, bilo koja mala zemlja može ući na svetsko tržište, pronaći konkretni segment i pozicionirati se kao globalni proizvodni centar, posebno kao što je to slučaj sa proizvođačima OPO. Na primer, kao proizvođači OPO, dva ranije mala i udaljena kineska sela, Qiaotu and Yiwu, postala su međunarodna uporišta, proizvođači više od dve trećine svetskih dugmadi i rajsfešlusa.<sup>115</sup>

<sup>114</sup> World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Unit, *Kosovo Unlocking Growth Potential: Strategies, Policies, Actions; A Country Economic Memorandum*, april 2010.

<sup>115</sup> Monga, C., "Cluster-based Industrial Parks", World Bank Policy Research Working Paper 5900, decembar 2011.



## 5) PREPORUKE

Kosovo je ostvarilo napredak u mnogim oblastima ali preduzetnici kažu da još dosta toga treba da se uradi da se proširi rast i stvore radna mesta. Postoje brojne studije sa preporukama za razvoj privatnog sektora a mnoge donatorske organizacije sprovode intervencije koje bi uticale na razvoj klastera. Većina ovih studija slaže se oko glavnih prioriteta potrebnih za ekonomski razvoj na Kosovu i sledeća lista prioriteta potiče iz ECIKS:<sup>116</sup>

- 1) Jačanje vladavine prava
- 2) Jačanje ekonomskog upravljanja
- 3) Poboljšavanje obrazovanja
- 4) Poboljšavanje infrastrukture
- 5) Korišćenje prirodnih resursa
- 6) Razvoj privatnog sektora i MSP-a
- 7) Privlačenje stranih direktnih investicija
- 8) Integracija u EU i regionalna saradnja

U nastavku slede preporuke zasnovane na ovoj studiji u nadi da se inicijative, bez obzira da li vođene od strane kosovskih institucija, donatora, privatnog sektora itd. mogu koordinisati ka zajedničkim ciljevima. Iako individualno imaju dobre namere, veliki broj različitih inicijativa i donatorskih programa nosi mogućnost za javljanjem konflikta i izlišnosti. Potrebno je agresivno upravljanje kako bi se ove inicijative optimalno iskoristile. Relevantne klusterske inicijative mogu potpomoći izvršne agencije ili relevantna ministarstva na koja ove inicijative utiču kako bi se obezbedila koordinacija i optimalna iskorišćenost različitih inicijativa ili programa. U nastavku slede ključna pitanja koja utiču na razvoj klastera, posebno onih klastera koji nastaju uprkos gore navedenih ograničenja. Očekuje se da konkretne preporuke proizađu iz klusterskih inicijativa koje se preporučuju.

### 1) Pokrenuti klusterske inicijative:

Samo održive klusterske inicijative vođene privatnim sektorom mogu biti dovoljno konkretne i dosledne u svojim aktivnostima, na ostvarivanju stvarnih poboljšanja u učinku klastera. Rukovodstvo jednog posvećenog pojedinca potrebno je da se zadrži polet i da se individualne jedinice integrišu u zajednički proces usavršavanja npr. izvršni direktor fabrike cipela Solid predsedavajući je Centra za podržavanje preduzeća u Suvoj Reci. Centar za podržavanje preduzeća u Suvoj Reci prvobitno su podržali donatori a sada se finansira članarinama. Ono što je važno, obuhvata aktivno učešće opštinskih zvaničnika.

Nakon što klasteri budu organizovani trgovinskim udruženjima ili drugim sredstvima, institucione agencije trebalo bi da postanu aktivni učesnici u dijalogu sa učesnicima klastera kako bi se shvatila lokalna ograničenja po produktivnost i identifikovale praznine i slabosti u javnoj politici.

Učesnici klusterske grupe trebalo bi da obuhvate:

- širu zastupljenost klusterskih učesnika uključujući proizvođače konačnih proizvoda, pružaoce usluga, distributere itd.

---

<sup>116</sup> Economic Initiatives for Kosovo, *A New Deal for Kosovo, Creating Sustainable Economic Growth*, jun 2013.

- povezane institucije kao što su univerziteti, pružaoci obuke itd.
- relevantne nivoe upravljanja (na centralnom i opštinskom nivou) koji su voljni da poboljšaju regulatorne i institucione programe na osnovu mišljenja svakog klastera
- na Kosovu, zastupnike svih donatora.

### Industrijski master plan Kosova

Preporučuju se opsežne detaljne studije o klasterima koje bi došle do informacija potrebnih kako bi klastera inicijativa diskutovala o politikama i konkretnim radnjama koje treba da se preduzmu na centralnom, opštinskom i nivou klastera. Neki potencijalni klasteri kao što je klaster kožnih proizvoda mogu zahtevati tehničku analizu industrijskih stručnjaka, posebno o ekološkom klasteru za proizvodnju kože i infrastrukturi industrijskog parka. Ove opsežne klasterne studije o identifikovanim klasterima trebalo bi da se upotrebe kako bi se došlo do informacija potrebnih za pripremu Industrijskog master plana Kosova, koji bi obuhvatio individualne master klasterne planove za svaki klaster. Svaka klasterna studija trebalo bi da podrazumeva učešće svoje klasterne inicijative.

### Industrijski master planovi klastera

Preporučuje se da svaka klastera inicijativa proizvede master plan, koji bi trebalo da se razmatra na periodičnoj osnovi kako bi odrazio novonastale situacije i unapredio kapacitete za donošenje politika. Postoji nekoliko načina da se obezbedi primena:

- (i) Matrica akcionog plana koja detaljno i unapred predviđa radnje i mehanizama *praćenja*;
- (ii) Mesečni klasteri odbor visokog nivoa kojim predsedava viši rukovodilac koji nadgleda napredak i rešava probleme; i efektivno animira "projekte" putem pomoći dobijene od donatora i koristi budžet institucija i privatnu saradnju za realizaciju osmišljenih akcionih planova.

Svaka konkretna klastera inicijativa zahteva kompetentnu baznu organizaciju koja može sama upravljati sobom različitim ministarstvima, donatorima i privatnim akterima.

## 2) Organizovati primenu Nacionalnih ekonomskih programa oko klastera

Programi ekonomskog razvoja biće efektivniji i efikasniji ukoliko budu osmišljeni tako da mogu da se primene korišćenjem modela klastera. Svaki klaster ima različite potrebe koje opšti program možda neće uspeti da ispuni. Pristupu primene zasnovan na klasterima koristiće beneficije prelivanja za mnoge druge firme umesto programa koji su namenjeni jednoj firmi ili maloj grupi firmi. Sistem za obuku radne snage koji se zasniva na klasteru, na primer, obučiće radnike da popune postojeća radna mesta u klasteru i da ispune stvarne tražene veštine potrebne za data radna mesta. U modelu razvoja radne snage koji se zasniva na klasteru, radnici će biti u stanju da potraže radna mesta u različitim firmama umesto programa obuke koji subvencionišu obuku u pojedinačnim firmama.

**Agencije za ekonomski razvoj na nacionalnom i opštinskom nivou trebalo bi da uključe klasterne u svoje organizacione strukture** umesto da se organizuju isključivo oko opštih politika i programskih funkcija. Osoblje bi trebalo da dobije zadatak da razvije ekspertizu u konkretnim

klasterima kako bi se omogućila dublja razmena informacija i bolje shvatanje potreba i prioriteta kompanije.

### 3) Podsticaji

Još jedna dimenzije klasterske politike jesu *podsticaji* da se ohrabre kolektivne investicije učesnika u klasteru u ona preimućstva koja koriste mnogim učesnicima klastera, kao što su univerzitetski istraživački centri, kurikulum koledža, objekti za testiranje.

### 4) Pristup kapitalu

Najkritičnija prepreka je pristup i visoka cena koštanja kapitala. Nemogućnost pristupa finansijama naširoko je navođen kao glavna prepreka za rast i konkurentnost. Kompanije male do srednje veličine očajnički trebaju kapital kako bi se proširile, povećale broj radnih mesta i porasle. Ovo su firme sa ostvarenjima iza sebe, ali visoka cena koštanja kapitala ozbiljno sprečava njihovu sposobnost da se prošire. Dok se kamatne stope uopšteno smatraju visokim i projekti tipično zahtevaju zalog koji je obično daleko veći u vrednosti u odnosu na zajmove, subvencije donatora date pojedinačnim firmama mogu takođe iskriviti sliku o tržištu. Intervjui su otkrili da su neke firme odložile potrebne investicije, čak i kada su za njih bile spremne, u nadi da će privući subvencije donatora. Subvencije donatora date pojedinačnim firmama mogu takođe iskriviti konkurenciju u toj konkretnoj industriji pošto donatori mogu nenamerno "birati pobednike."

"Vladina "Strategija za razvoj MSP za Kosovo" predviđa Strateški cilj br. 2: Poboljšavanje pristupa MSP-a finansijama. Izveštaj ukazuje da banke nailaze na male podsticaje da daju zajmove MSP-ima i preporučuje mere za poboljšavanje pristupa MSP-a: reformu sistema katastarskog zalogu i registracije kredita, koji bi se važili za naplatu svakog dugovanja, u odnosu na dati zalog. Ono što je najbitnije jesu dodatna nastojanja da se razvije potpuno funkcionalno tržište kapitala na Kosovu. Delovanje Vlade i programi donatora mogu ostvariti prilično veliki uticaj u odgovoru na ovo pitanje. Novi projekat USAID-a pod nazivom EMPOWER ima za cilj da podrži mala i srednja preduzeća i da stvori radna mesta razvojem radne snage.

### 5) Strane direktne investicije

Kosovo treba smisleniju i konkurentniju strategiju za svoju politiku stranih investicija i njihovu promociju. Strane firme mogu unaprediti mnoge različite klasterne. Međutim, Kosovo treba da bude konkurentno u pružanju podsticaja i **da obezbedi povoljnu poslovnu klimu stranim ulagačima**. Iako već postoje studije o prednostima i slabostima Kosova u očima stranih ulagača,<sup>117</sup> studija koja istražuje potencijal fleksibilnije politike SDI npr. one koja omogućava fleksibilnost u stvaranju strukture pojedinačnih sporazuma o SDI, došla bi do informacija koje bi trebale donosiocima odluka o potrebi za konkurentnijim paketom podsticaja kako bi strane firme podstakle rast u broju radnih mesta i unapredile razvoj klastera na Kosovu. Unapređenje poslovnog okruženja otišlo bi daleko u smislu privlačenja SDI.

<sup>117</sup> Nakije Kida, *Growth Impact and Determinants of Foreign (sic) Direct Investment in Kosovo*, Journal of Macroeconomic Dynamics Research 2013, [http://manuscript.sciknow.org/uploads/jmdr/pub/jmdr\\_1382212551.pdf#page=1andzoom=130,30,598](http://manuscript.sciknow.org/uploads/jmdr/pub/jmdr_1382212551.pdf#page=1andzoom=130,30,598), kome je pristupljeno 21. aprila 2014.

Kosovo nema resurse da pristupi ratu u ponudama za SDI sa Srbijom (ili sa drugim susedima) tako da je potreban drugačiji pristup. Dalje, istinski PI opsežnih podsticaja za SDI mora se istražiti pošto ovi podsticaji nisu održivi i proizvode mešovite rezultate. Pobjeda u ratu podnošenja ponuda kako bi se otvorila nova fabrika može dovesti do neto troška od 250,000 EUR po radnom mestu sa malim ili bez ikakvog prenosa tehnologije ili istinskog doprinosa klastera.

**Naglasak na činjenici da će ukupna vrednost, kao što je bolje izvršena klasterska inicijativa, pružiti veći završni povraćaj ulagačima na načinjene investicije (PI), može pomoći Kosovu da konkuriše paušalnim subvencijama po zaposlenom koje se nude u susednim zemljama.** Ciljana ponuda SDI od slučaja do slučaja (za kvalifikovanu perspektivu) i saopštavanje koristi i vrednosti zasnivaju se na kreativnom i temeljnom paketu postojeće imovine a ne na paušalnim subvencijama ili podsticajima

**Nastojanja Kosova da privuče SDI mogu biti uperena ka konkretnim zemljama i njihovim konkretnim sektorima, sa posebnim paketima beneficija. Prednostima koje mu pruža lokacija, Kosovo može postati proizvodna/uslužna baza za (i) kompanije iz EU koje tragaju za nižim troškovima proizvodnje sa kvalitetom EU i (ii) američke/azijske kompanije koje žele da pristupe tržištu EU.** Kosovo treba da se istakne kao proizvodna/uslužna baza koja se može spoljno angažovati povezivanjem u regionalne klastera i olakšavanjem lakšeg širenja ovih regionalnih klastera na Kosovo. Uz pomoć donatora, Kosovo može da se istakne pred američkim i azijskim kompanijama koje tragaju za proizvodnim ili uslužnim bazama za pristup tržištu EU. Mnoge američke kompanije spoljno su angažovale kompanije za proizvodnju i Kini i drugim proizvođačima po niskoj ceni, ali Kosovo može biti isto toliko ekonomično i pružiti pogodnosti kao što je blagovremena isporuka, pristup EU itd. Dalje, rastom zabrinutosti oko praksi rada i pitanja zaštite životne sredine u Kini, mnoge američke kompanije tragaju da alternativnim dobavljačima.

Prvi važan korak jeste analiza ponuda nakon nekog konkursa ili nedavno izgubljeni dilovi. Na primer, raditi sa kompanijom GeoX kako bi se saznalo šta je to što je Kosovo moglo da uradi (ako išta) kako bi pridobilo ovaj biznis od Srbije. Da li je u igri bila isključivo subvencija po zaposlenom koju je Srbija ponudila ili je bilo i drugih faktora? Ovaj proces neophodan je kako bi se stekla istinska slika o zahtevima za SDI iz perspektive ulagača.

## 6) Nabavka

Institucionalne politike nabavke mogu pomoći firmama time što će biti veštiji i zahtevniji potrošači i što će biti ti koji će uspostavljati standarde. Politika koja daje prednost lokalnim proizvođačima pomogla bi da se stvori lokalna potražnja i da se podrže lokalne kompanije. Ono što je važno, nabavka treba da bude transparentna i konkurentna. Kosovski zakon daje prioritet domaćim ponuđačima i postavlja kriterijum da cena koju ponudi domaći ponuđač ne sme da bude više od 15% veća u poređenju sa najnižom cenom koju ponudi strani ponuđač. Kao zahtevan i vešt potrošač, institucije bi trebalo da utvrde standarde kvaliteta i nivoe usluge pored razmatranja cene.

## 7) Sakupljanje podataka i metrika

Javna politika na nivou klastera trebalo bi da počne sakupljanjem *informacija* koje identifikuju postojanje klastera, odnosno sastav klastera, članstvo, zapošljavanje i učinak. Klasteri kombinuju industrije iz različitih delova tradicionalnih sistema za industrijsku klasifikaciju. Standardni sistemi za industrijsku klasifikaciju oskudevaju u mnogim proizvodima i uslugama koji nisu konkretno pokriveni sistemima za sakupljanje podataka. Na primer, na Kosovu, registracija preduzeća, zapošljavanje, poreski i sistemi za trgovinsku klasifikaciju trebalo bi da se usklade jedni sa drugima i sa međunarodno usklađenim sistemima.

## 8) Klasterski industrijski parkovi

Industrijske zone uopšteno prilično su popularna sredstva za ekonomski razvoj. Dok su neke bile uspešne i istima je upravljano prilično dobro, druge nisu pružile željene rezultate usled izbora lokacije koji nije uvek bio optimalan. Dok su neke zone izgrađene u blizini prevoznih baza, ostale su obrazovane kao izolovane geografske enklave ili u udaljenim oblastima, ne na osnovu ekonomskog rezona već kao način da se izmire politički interesi. Sve ovo povećalo je proizvodne i transakcione troškove nekolicine firmi koje su tamo bile voljne da izgrade svoje fabrike.

Klasterski industrijski parkovi imaju specijalizovane objekte koji su prilagođeni potrebama konkretnih industrija i sektora. Ovi klasterski industrijski parkovi mogu biti različitih vrsta u zavisnosti od konkretnih industrija koje treba da se promovišu. Imajući u vidu njihove specijalizovane prostorije koje su namenski prilagođene jedinstvenim potrebama ciljnih industrija, one mogu biti namenske aerodromske zone koje podržavaju vazduhoplovne delatnosti (voće i povrće ili izvoz živog cveća), agro-preradu itd. Takođe mogu imati laboratorije i objekte za testiranje, skladište za carinjenje robe, objekat za obuku, centre za održavanje i opravku, oblasti za izlaganje proizvoda itd. koje mogu zajednički koristiti sa drugim firmama. Proizvodnja posebno može sakupiti ekonomije obima njihovom geografskom koncentracijom. Obrazovanjem zajedničkog klastera, slične firme smanjuju troškove jedna druge.<sup>118</sup> Stvaranje klastera takođe pomaže firmama da smanje svoje transakcione troškove i da se prošire.

Institucije Kosova treba da odigraju svoju nezamenjivu olakšavajuću ulogu: da pruži neku osnovnu infrastrukturu specifičnu za datu industriju (električna energija, voda, telekomunikacije itd.); koordinira dizajn i realizaciju potrebnih investicija koje kolektivno koriste firme u njihovim industrijama (npr. objekti za skladištenje). Zone u privatnom vlasništvu, kojima upravljaju i koje uređuju privatni subjekti trebalo bi da se podstaknu ali bi mogle krenuti kao javno-privatna partnerstva, sa javnim pružanjem propratne infrastrukture kao što su putevi i javno-privatnim finansiranjem objekata na samoj lokaciji.

---

<sup>118</sup> Monga, Ibid.

## PRILOG A: SAGOVORNICI

Veoma smo zahvalni sledećim akterima koji su sa nama podelili svoja dragocena mišljenja:

### **Donatori**

EBRD – Anton Kobakov, šef Kancelarije

EU Agencija za regionalni razvoj (jug) - Valentin F. Hoxha, izvršni direktor; Qazim Pirana, vođa projekta;

EU Razvoj vinskih puteva i vinske kulture u južnom Kosovu – Korab Rexhepi, konsultant

EU Projekat trgovinske politike – Rron Dalladaku, nacionalni savetnik za trgovinsku politiku

IFC – Sagita Muco, vođa projekta na Kosovu, projekat IC

UNDP Pomoć trgovini – Besnik Cecelia,

Petrit Gashi, stručnjak za trgovinu

USAID – Flora Arifi, vođa projekta

USAID Nove mogućnosti u poljoprivredi – Mark Wood, šef Kancelarije

### **Poslovna udruženja**

Alijansa kosovskih preduzeća (ABK) - Agim Shahini, predsednik; Lumnije Ajdini, generalni direktor

Američka privredna komora - Visar Hapciu, šef za politiku i odnose sa vladom

Privredna komora Kosova – Safet Gerxhaliu, predsednik

### **Sindikati**

Savez nezavisnih sindikata Kosova – Haxhi Arifi, predsednik; Alush Sejdiu, potpredsednik; Dafina Mehaj, šef Kancelarije za međunarodnu saradnju

### **Opštinska uprava**

Opština Priština – Dardan Sejdiu, zamenik gradonačelnika

Opština Đakovica – Mimoza Kusari-Lila, gradonačelnica; Silvana Domi, direktor, Odeljenje za ekonomski razvoj

**Centralne institucije**

Ministarstvo finansija (MF), Carina Kosova – Lulzim Rafuna, generalni direktor

MoF, Poreska uprava Kosova – Sakip Imeri, direktor Odeljenja, služba za poreske obveznike i obravnavanje

Ministarstvo trgovine i industrije (MTI) – Bernard Nikaj, ministar

MTI - Adnan Hoxha, viši službenik za politike industrijskog razvoja i projekte, Odeljenje industrije; Igballe Rexha-Jashari, šef Odseka za trgovinsku politiku

MTI, Kosovska agencija za promociju investicija – Kreshnik Thaci, viši službenik za promociju investicija

MTI - Blerim Ahmeti, vršilac dužnosti direktora Odeljenja trgovine

**Obrazovanje i konsultantske usluge**

Riinvest – Lumir Abdixhiku, izvršni direktor; Alban Hashani, direktor za istraživanja

Univerzitet za biznis i tehnologiju -prof dr Edmond Hajrizi, predsednik

**Kompanije**

Abi&Elif – Irfan Fusha, vlasnik

Biopak - Bejtullah Haxhimurati, suvlasnik

Galanteria Group – Muhamet Ymeri, izvršni direktor (osnivač, Udruženje prerađivača drveta)

Hit Flores Dragaš - Nuridin Bajram, vlasnik

HIT Shoes, Uroševac - Xhevat Gashi, vlasnik

LAND HOLDING – Faton Maksuti, vlasnik

Meridian korporacija – Hakif Gashi, izvršni direktor i predsedavajući

NewcoFerronickeli Complex – Arten Bajrushu, bivši šef službe administracije i odnosa sa javnošću

Key One – Mirco Tattini, suvlasnik; Gëzim Qurdina, upravnik

Paradiso (Granite Marble Ceramics) – Alban Uka, izvršni direktor

Solid Shoes - Shefqet Kuci, vlasnik

StoneCastle vinogradi i vinarija - Hysen Gecaj, suvlasnik

## PRILOG B: BIBLIOGRAFIJA

Deva, F., *A Future Wine Cluster in Kosova?* Master's Thesis, Blekinge Institute of Technology, Sweden maj 2007.

Economic Initiative for Kosovo, *"A New Deal for Kosovo: Creating Sustainable Economic Growth,"* Vienna jun 2013.

Vlada Kosova, *Strategija za razvoj MSP za Kosovo za period od 2012-2016. sa vizijom do 2020,* jul 2011.

Ketels, C., Lindqvist, G., and O.Solvell, *Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies.* Center for Strategy and Competitiveness Stockholm, 2006

Nadvi, K., *"Industrial Clusters and Networks"*, UNIDO, 1995

Porter, M.E., *"Clusters and the New Economics of Competition"*, Harvard Business Review, November-December 1998

Porter, M.E. *"The Economic Performance of Regions,"* Regional Studies 37, nos. 6 and 7 (August/October 2003): 549-578

Porter, M.E., *"Clusters and Economic Policy: Aligning Public Policy with the New Economics of Competition"*, Institute for Strategy and Competitiveness White Paper November 2007, Rev. 10/27/09

Solvell, O., *Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces.* Stockholm: Ivory Tower Publishers, 2008

UNDP, *Izveštaj o ljudskom razvoju za Kosovo za 2012.*

USAID, *Dekoratивно i dimenziono kamenje – razvojni potencijal na Kosovu KCBS,* 2005

USAID, *Kosovo: 2014-2018, Strategija zemlje u oblasti razvojne saradnje*

USAID, *Srednjeročna procena Kosovskog programa za privatna preduzeća (KPEP),* 2011

USAID, *Kosovski program za privatna preduzeća (KPEP), KCBS godinu dana kasnije: Ocena klijenata KCBS-a godinu dana kasnije,* 2010

Svetska banka, *Svetski razvojni pokazatelji za 2012.*

Svetska banka, *Klasteri za konkurentnost: Praktičan vodič i političke implikacije inicijativa za razvoj klastera,* Međunarodno odeljenje za trgovinu, februar 2009.

Svetska banka, *Osvrt na Kosovo,* april 2014.

Svetska banka, Jedinica za smanjenje siromaštva i ekonomsko upravljanje, *Kosovo: Oslobođanje potencijala za ostvarivanje rasta: Strategije, politike, radnje; Ekonomski memorandum zemlje,* april 2010.







MINISTRY FOR FOREIGN  
AFFAIRS OF FINLAND



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

