

ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА НА МЛЕКАРА ИМВ ДОО ОД БИТОЛА

период 2024 – 2026 година



Битола, 2023

СОДРЖИНА

1. ПРОФИЛ НА МЛЕКАРА ИМВ ДОО ОД БИТОЛА	5
2. ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ - КЛИЕНТИ	5
3. АНАЛИЗА НА ОПКРУЖУВАЊЕТО	6
4. ПРОЦЕНКА НА РЕЛЕВАНТНИ ПОЈАВИ И ИНДИКАТОРИ НА СРЕДИНАТА – ПЕСТЛЕ АНАЛИЗА	8
5. ВКРСТЕНО ПОВРЗУВАЊЕ НА КЛУЧНИТЕ ИНДИКАТОРИ НА ВНАТРЕШНОТО И НАДВОРЕШНО ОПКРУЖУВАЊЕ	8
6. СТРАТЕГИСКИ ФОКУС	12
7. ПРОРИТЕТИ НА МЛЕКАРА ИМВ ДОО ОД БИТОЛА (ПОСАКУВАНА СОСТОЈБА)15 АКЦИСКИ ПЛАН за период 2024-2026	Error! Bookmark not defined.

Членови на компанискиот развоен тим на Млекара ИМВ ДОО Битола

Димитар Велковски - сопственик;
Ѓорѓи Ангелковски – менаџер на комерција;
Димитар Ристевски – технолог во производство;
Марија Иванова – технолог во производство и квалитет;
Марија Јагуриноска – книговодство и финансии;
Катерина Велковска – менаџер на производство;
Роберт Размовски.

Консултанти: проф. д-р Лидија Стефановска
пред. м-р Билјана Галовска

ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

Организациската стратегија на Млекара ИМВ ДОО од Битола е креирана во рамките на проектот: „Поттикнување на „зелено вработување“: прекугранични образовни и технолошко-иновативни точки (Г.ЕМ.С)“, кој има за цел да им помогне на регионите учесници, да се придвижат - од сегашниот низок економски „кафеав“ пристап (со низок квалитет на работните места, ниско ниво на заштита на животната средина, несоодветни ниски вештини), кон „високо“ одржлива зелена економија (соодветни вештини на високо ниво, висока продуктивност, високо ниво на заштита на животната средина).

Стратегијата е креирана со помош на СКИТОП методологијата на ДЕТРА Центар Скопје, која согласно со нејзиниот акроним, има за цел синергетски да креира и интегрално да трансферира организациски промени во компании од било која област. Со фактот дека секоја стратегија носи нови промени за компаниите, методологијата се покажа како високо функционална и ефективна.

Организациската стратегија на Млекара ИМВ ДОО, Битола има цел да ја конкретизира насоката по која ќе се движи млекарата во идниот тригодишен период, конкретно за периодот 2024 – 2026 г. Акцентот е ставен на активности кои се однесуваат на транзиција кон зелена економија и користење на обновливи извори на енергија, но и на други цели кои се од круцијално значање за развојот на млекарата.

Млекара ИМВ ДОО, Битола веќе има направено пионерски чекори во процесот на користење обновливи извори на енергија и зелени работни места. Компанијата има инсталирани фотоволтаици на својот објект и за прв пат оваа година ги користи активните мерки на АВРМ за зелени вработувања. Во тој дух оваа стратегија, е вистински ветер во грб кон продолжување на овие активности, што ќе донесе не само организациски бенефит и значително намалување на трошоците (output), туку и бенефит за вкупната општествена заедница не само во поглед на заштита на животната средина, туку и креирање на амбиент за поттик на останатите компании да држат чекор со иновациите во областа на зелена економија (outcome).

1. ПРОФИЛ НА МЛЕКАРА ИМВ ДОО ОД БИТОЛА

Млекара ИМВ ДОО од Битола започна со производство на млечни производи под брендот VEMILK во 2017 година. Лоцирана е во с.Кравари, во подножјето на Баба планина, во најмлечниот регион – Пелагонија.

Во објект од 2100m², изграден по најнови стандарди и опремен со најсовремена технолошка опрема секојдневно се произведуваат стандардни, безбедни – 100% млечни производи.

Асортиман се проширува со производство на свежо млеко и неколку типови на јогурт и кисело-млечни производи што ќе ја збогатат секоја трпеза со незаменлив вкус и квалитет.

Производите на ВЕМИЛК во кратко време станаа многу препознатливи на пазарот по својот уникатен вкус и квалитет. Користењето на најдобри и природни состојки и исклучиво квалитетно одбрано млеко е она што ги прави Вемилк производите со толку висок квалитет. Млекарата ги применува највисоките стандарди во работата, а со тоа таа цели кон премиум квалитет кој е незаменлив.

Млекарата исто така применува усогласен технолошки процес, кој се одвива согласно строг HACCP стандард, со опрема во која се вршат лабораториски испитувања. Покрај најсовременото производство, VEMILK користи и ЦИП систем за темелно чистење на опремата, а истото го прави после секој технолошки процес и со тоа овозможува одличен квалитет на производите.

Млекарата има 60 вработени, поделени во сектори, а можат да се сретнат следните профили: технолози, млекари, магационери, комерцијалисти, дистрибутери, продавачи, одговорни мајстори. Ова големо семејство постојано расте и проширува. Таа е предводник во делот на вложувања во зелената економија и заштитата на животната средина.

2. ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ - КЛИЕНТИ

За корисноста од користењето на млекото и млечните производи денес се повеќе се зборува и пишува. Млекото и млечните производи ни обезбедуваат приближно 75% од калциумот што ни е потребен за правилен раст и развој, а ни обезбедуваат и голем број други важни витамини и минерали. Млечниот протеин ги содржи сите потребни аминокиселини кои не може да се создадат во организмот, но организмот има потреба да ги внесува заедно со храната, а во процесите на организмот се користат речиси целосно, од 95 до 98%. Токму затоа, се неопходни за раст, развој и регенерација на

тивата. Кон сето ова може да се додаде и фактот за корисноста од конзумирање на путерот, како најсварлив од сите други видови масти.

Со вакви карактеристики, млекото и млечните производи се козумираат од широка и хетерогена група на луѓе и тоа секојдневно. Од овие причини, но и фактот што производите на млекарата се без адитиви, млекарата има различни групи на клиенти од поединци до трговски друшта и хипер маркети.

Првата група за сочинуваат магацините на големо, кои ги снабдуваат малопрожаните трговски друштва. Втората група се големите ланци на маркети од кои најголем во овој момент е ВЕРО. Со оглед на тоа што млекарата има и сопствена дистрибутивна мрежа, како трета група на клиенти се и поединци кои сакаат да ги купат производите од брендот ВЕМИЛК, од нашите специјализирани продавници или од големите и мали продажни места. Оваа група ни е особено значајна, затоа што токму тие се оние кои го препознаваат квалитетот и природниот вкус на нашите производи и по пат на пренесување на добриот збор, вршат маркетинг реклама на нашите производи. Останати целни групи се: угостителски објекти, хотели и сл.

Со поставените цели во оваа стратегија, млекарата има тенденција за проширување на бројот и видот на клиенти и зголемување на уделот на нашиот пазар, преку проширување на дистрибутивната мрежа во источниот дел на нашата држава и влез во некој од поголемите ХД маркети, како што е КАМ. Проширувањето на пазарот е планирано и надвор од границите на нашата држава, со намера за пласирање на производите во Албанија, Косово, Црна Гора и Босна и Херцеговина.

3. АНАЛИЗА НА ОПКРУЖУВАЊЕТО

При анализа на опкружувањето е користена алатката SWOT (CBOT) анализа (SWOT, S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), која дава сеопфатна слика на сегашниот контекст на организацијата и нуди солидна основа за определување на насоката во која треба да се движи Млекара ИМВ ДОО од Битола во идниот тригодишен период.

Анализата на опкружувањето на Млекара ИМВ ДОО од Битола опфати анализа на внатрешниот и надворешен контекст на организацијата. Посебно внимание е посветено на анализа на внатрешниот контекст, при кој соодветно на методологијата за работа се утврдени ПИП – овите (PIP Potential Improvement Points), односно точките за потенцијално подобрување или т.н слаби страни на организацијата и ПОП – овите (POP Positive Organizational Performances), односно позитивните организациски перформанси.

Анализата на внатрешната состојба опфати оценка на вкупните внатрешни капацитети, проблемите и потенцијалите на организацијата. Со оваа анализа се утврдија предностите и недостатоците, можностите и капацитетите со коишто организацијата

може да се соочи и да ги надмине поставените предизвици. Во работна атмосфера, тимот за подготовка на организациската стратегија на Млекара ИМВ ДОО од Битола, составен од претставници од поединечните сектори во организацијата се осврна на анализа и оценка на:

- капацитетите на организацијата за извршување на работните активности, и употребата на обновливи извори на енергија.
- профилот на вработените, нивните знаења и вештини, нивната посветеност, лојалност и однесување.
- финансиските капацитети.
- ефикасност на внатрешните процеси и примена на зелена економија и сл.

По пат на индивидуална и тимска акумулација генерирани се 30 (триесет) ПИП – ови кои се вгроздени, односно распоредени според нивната сродност во одредени кластери наречени гроздови, а гроздовите се сместени во Картата на врамнотежени резултати (КВР) која содржи четири области и тоа: Клиенти, Внатрешни процеси, Учење и развој и Финансии.

На ист начин, по пат на индивидуална и тимска акумулација генерирани се 27 (дваесет и седум) ПОП – ови, кои се вгроздени по организациски капацитети и тоа:

- **Продукциски капацитет** како способност на организацијата да креира и испорача услуга или продукт потребен на корисниците. Овој капацитет се согледува преку индикаторите како што се: вид и број на испорачани услуги/продукти, човечки, технички и други ресурси за испорака на тие услуги/продукти, признанија од корисниците, воспоставени партнерства, добиени проекти и сл.
- **Административен капацитет** што се однесува на дефинирани и функционални деловни процеси, работни постапки, друга регулатива за односите (поделба на работата, описи на работни места, овластувања и сл.).
- **Претпримачко-иновативен капацитет** кој се препознава преку индикаторите на проактивно реагирање на организацијата на новите потреби на корисниците: подобрување на процесите, нови продукти/услуги, добиени нови проекти и сл. и
- **Интегративен капацитет** кој ја одразува внатрешната интегрираност на односите на вработените (почитување, соработка и сл.), а кај мрежите и интегрираноста на членките на мрежата и другите засегнати страни (локална самоуправа, слични други мрежи и сл.).

Со генерираните ПИП – ови и ПОП – ови се заокружи анализата на внатрешниот контекст на Млекара ИДВ ДОО, Битола.

4. ПРОЦЕНКА НА РЕЛЕВАНТНИ ПОЈАВИ И ИНДИКАТОРИ НА СРЕДИНАТА – ПЕСТЛЕ АНАЛИЗА

ПЕСТЛЕ анализата е алатка која го опишува поширокиот контекст во кој организацијата работи. Се разгледуваат фактори од надворешното опкружување врз кое организацијата најчесто нема влијание, а е потребно да се анализира заради донесување на значајни организациски одлуки кои се на среднорочно и долгорочно ниво. Како резултат од анализата на надворешниот контекст се добиваат Потенцијалните Екстерни Можности, односно ПЕМ – ови и Потенцијалните Екстерни Закани односно и ПЕЗ – ови.

Во оценката на надворешниот контекст во Млекарата ИДВ ДОО, Битола, анализирани се: Политичкиот, Економскиот, Социолошкиот, Технолошкиот, Легано – правниот и Еколошкиот аспект, од каде потекнува и акронимот на ПЕСТЛЕ анализата.

Се користеа два извори. Едниот извор се генерираа ПЕМ – ови и ПЕЗ – ови од работата на Регионалниот Развоен Тим (РРТ) за подготовка на Регионалната стратегија за транзиција кон зелена економија, на Пелагонискиот плански регион, а вториот извор се генерираа ПЕМ – ови и ПЕЗ – ови по пат на индивидуална и тимска акумулација на тимот за подготовка на стратескиот план на Млекара ИМВ ДОО од Битола. Притоа во кончената табела на вгроздени ПЕМ – ови и ПЕЗ – ови, земени се во вид оние кои се генерирани од регионалниот развоен тим и оние ПЕМ – ови и ПЕЗ – ови кои од страна на организацискиот тим за подготовка на организациската стратегија беа оценети дека имаат силно влијание и во Млекара ИМВ ДОО од Битола.

5. ВКРСТЕНО ПОВРЗУВАЊЕ НА КЛУЧНИТЕ ИНДИКАТОРИ НА ВНАТРЕШНОТО И НАДВОРЕШНО ОПКРУЖУВАЊЕ

Добиените индикатори од анализата на внатрешното и надворешно опкружување во чии рамки се очекува да се движи развојот на организацијата во наредниот период, во понатамошниот тек на подготовка на организациската стратегија се потребно е вкрстено да се разгледуваат.

За таа цел, во адаптираната SWOT (CBOT) матрица (SWOT, S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), се сместија клучните индикатори од силните и слаби страни како институционални карактеристики и карактеристиките од екстерното опкружување, односно можностите како потенцијали на интерното и екстерно опкружување и реално очекуваните екстерни пречки во спроведувањето на одделни приоритети. Во Табелата бр. 1 прикажана адаптираната SWOT матрица на вкрстени клучни индикатори.

Табела 1: Адаптирана SWOT матрица на вкрстени клучни индикатори на ниво на гроздови

	СОЦИО-ЕКОНОМСКО ОКРУЖУВАЊЕ	
	Интерно регионално окружување	Екстерно регионално окружување
Позитивни аспекти	<p>S - СИЛНИ СТРАНИ: Позитивни организациски перформанси (гроздови од ПОП-ови)</p> <p>ПРОДУКЦИСКИ КАПАЦИТЕТ:</p> <p>Квалитет на производи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Производство на чисто млечни производи (без адитиви) 2. Квалитетни производи 3. Стремеж кон „се да биде во најдобар ред“ 4. Откуп на локално сурово млеко <p>Зголемени на капацитети за производство и дистрибуција</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Постојано зголемување на дистрибутивните можности; 6. Голем капацитет на опрема за полнење (течна програма); <p>АДМИНИСТРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ:</p> <p>Доверба при овластувања</p> <ul style="list-style-type: none"> • Слобода во одлучување; • Можност за напредување; <p>Самостоен ПОП</p> <ul style="list-style-type: none"> • Добар интегриран софтвер за работни обврски; <p>ПРЕТПРИМАЧКО-ИНОВАТИВАТИВЕН КАПАЦИТЕТ:</p> <p>Подобрени (иновативни) процеси</p> <ul style="list-style-type: none"> • Следливост на производот (повратна врска); • Поставени фотоволтаици; • Воведени иновативни производи; • Високо ефикасен објект (панели со добра изолација); • Добро поставен ЦИП систем за миење на машини; • Комплетно автоматизиран процес за пастеризација; • Поставен SCADA софтвер за прием на сурово млеко; <p>Услови за работа</p>	<p>O – МОЖНОСТИ: Потенцијални екстерни можности (гроздови од ПЕМ-ови)</p> <p>ОБНОВЛИВИ ИЗВОРИ НА ЕНЕРГИЈА</p> <ul style="list-style-type: none"> • Имплементација на фотоволтаици за комерцијална употреба • Соларни панели за топла вода • Користење на обновливи извори на енергија • Можност за субвенционирање на еко возила <p>ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заштеда на енергија • Зелена енергетска заедница • Енергетски ефикасни објекти • Искористување на топлината од РЕК <p>МЕРКИ ЗА ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рециклирање • Топлински пумпи • Smart системи за заштеда • Биомаса • Олеснување на постапката за молзни системи (подобрување на квалитет) <p>ПОЛИТИЧКО ВЛИЈАНИЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развој на регионална инфраструктура • Намалено политичко влијание • Намалување и контрола на набавните цени на сировините <p>КОРИСНА ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА</p> <ul style="list-style-type: none"> • Законски регулирани постапки за заштита на животната средина • Издавање на Б и А интегрирана дозвола • Постапка за инсталирање на фотоволтаици • Видливост и примена на законот за животна средина • Зголемен буџет за развој на мали претпријатија • Зголемување на субвенции за сурово млеко • Можности за посредништво на банките во наплатата

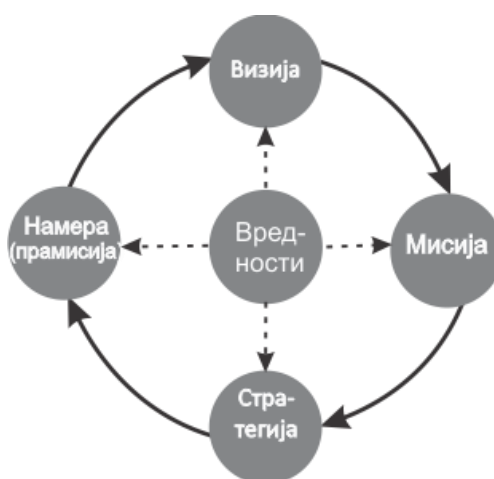
	<ul style="list-style-type: none"> Добри услови за работа; Поволна локација; Динамична работа; <p>Самостоен ПОП</p> <ul style="list-style-type: none"> Самостојна и независна компанија; <p>ИНТЕГРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ:</p> <p>Почитување на правата на работникот</p> <ul style="list-style-type: none"> Добра комуникација работник – претпоставен; Доволна пауза во текот на денот; Без притисок на работно место; Можност за слободни денови; Почитување на правата на работникот; <p>Развој и поддршка на вработените</p> <ul style="list-style-type: none"> Поддршка од компанијата за личен и професионален развој на вработените; Добра плата; 	<ul style="list-style-type: none"> Нето цени-закон за заштита на потрошувачи Поддршка за претставување на саеми Субвенционирање на вработувања Субвенционирање на обуки за вработени <p>МОЖНОСТИ ЗА РАЗВОЈ</p> <ul style="list-style-type: none"> Стратешки документи за развој на национално и локално ниво Поволна регулатива за одржлив развој Достапност на фондови од банките (кредитни линии за ММСП) и мерки за отпочнување на бизниси АВРМ Достапност на странски пазари Стабилна монетарна политика Користење на ЕУ искуства Волја(желба) за развој на претприемаштво Тренд за развој на нови производи Отварање на големи фарми (зона на фарми) Програми за субвенционирање на опрема Програми за приплодни грла Локална прочистителна станица Појава на LIDL маркети <p>МАРКЕТИНГ</p> <ul style="list-style-type: none"> Можност за зголемување на е – маркетингот Поддршка за маркетинг активности -ЕБОР <p>ЕДУКАЦИЈА И ОБРАЗОВАНИЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> Практикантски програми Дуално образование Волонтери Субвенционирање на странски технолози <p>Самостоен ПЕМ</p> <p>Едукација од социјални медиуми</p> <p>Централни магацини за достава</p>
Негативни	<p>W – СЛАБИ СТРАНИ: Точки на потенцијално подобрување (гроздови од ПИП-ови)</p> <ul style="list-style-type: none"> 	<p>T - ЗАКАНИ Потенцијални екстерни закани (гроздови од ПЕЗ-ови)</p> <p>ФИНАНСИИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Висока и променлива стапка на инфлација Спор раст на БДП

	<ul style="list-style-type: none"> • Недоволно средства за рамномерен регионален развој на ППР • Намалување на финансиски средства во обрт • 50% од БДП во главниот град • Ненавремена наплата <p>ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА</p> <ul style="list-style-type: none"> • Тешкотии во издавање на Б и А интегрирана дозвола • Тешкотии во постапката за инсталирање на фотоволтаици • Долги постапки за урбанизација на земјиште и добивање на неопходни документи за одобрение за градење • Чести промени на законска регулатива за даноци • Несоодветна регулатива за доделување на субвенции за земјоделство • Сложена постапка за копање бунари за техничка вода • Дозволен увоз на роба со лош квалитет • Нерегулиран увоз на странски производи • Незаштитено домашно производство • Законски регулирани продажни цени • Непочитување на правилник за храна <p>ДЕМОГРАФИЈА</p> <ul style="list-style-type: none"> • Масовно иселување • Најголем дел од населението живее во главниот град • Несоодветна/неквалификувана работна сила • Стареење на работната сила • Иселување село-град <p>КУЛТУРА</p> <ul style="list-style-type: none"> • Незаинтересираност кај младите (недоволна свест за животната средина) • Недоволна технолошка писменост на населението • Недоволна етичка свест • Несериозност кон работните задачи • Тешко менување на навиките на купувачите • Незаинтересираност на младите за работа по завршување на образование • Нема ладен ланец во дел од маркетингот <p>ЖИВОТНА СРЕДИНА</p>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Имплементација на фотоволтаици за колективна употреба • Лоша и неизградена патна и комунална инфраструктура • Недоволно користење на биомаса <p>КОНКУРЕНЦИЈА</p> <ul style="list-style-type: none"> • Лесно достапна работа во странство • Превземање на вработени од конкурентски фирми • Нелојална и неконтролирана конкуренција од страна на мали фирми <p>СОЦИЈАЛНИ ФАКТОРИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Намалена куповна моќ на населението <p>Недоверба во образованието</p> <p>САМОСТОЕН ПЕЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Селективно спроведување и почитување на законите • Намалување на сточен фонд • Високи цени на енергенси
--	--

6. СТРАТЕГИСКИ ФОКУС

Стратегијата има функција на донесување на одлуки кои ќе ја водат организацијата кон посакуваната визија. Поради тоа, современиот стратески менаџмент го практикува следниот холистички пристап во утврдувањето на клучните компоненти на стратескиот фокус на организациите (слика 4) (Смилевски Ц., 2000):



Слика 1: Основни односи во стратескиот фокус на организациите

а) **Намерата** или прамисијата се утврдува со основањето на организацијата, има релативно траен карактер и одговара на прашањето *зошто* е основана организацијата;

б) **Визијата** се проектира за определен развоен период и одговара на прашањето *како ќе изгледа* организацијата на крајот од дефинираниот период;

в) **Мисијата** ја изразува посветеноста на организацијата кон постигнувањето на визијата и одговара на прашањето *што ќе правиме* за корисниците на нашите услуги;

г) **Стратегијата** завршува со дефинирани начини (стратегиски приоритети) на дејствување - *како, кога и со кого* ќе ја постигнеме визијата.

д) Сите овие компоненти се дефинираат во склад со прифатените **вредности** во кои организацијата *верува и ги практикува*.

За дефинирање на овие важни искази за Млекара ИМВ ДОО од Битола, тимот за подготовка на организациската стратегија внимателно работеше на одредување на клучните зборови и синтагми, кои подоцна редакциот тим, јазично ги уреди.

Намера:

Нашiot мотив за започнување на сопствен бизнис од млечна индустрија, беше желбата да се произведуваат природни млечни производи со врвен квалитет. Исто така мотивирани бевме да создадеме бренд препознатлив во Р. С. Македонија, регионот и пошироко.

Визија:

Млекара ИМВ ДОО од Битола е водечка компанија во областа на млечната индустрија, која континуирано се стреми кон градење на препознатлив бренд, со стремеж за развој на нови производи со примена на современа технологија и искористување на природните ресурси, достапни на домашниот и меѓународниот пазар.

Мисија:

Со користење на обновливи извори на енергија и природни ресурси, создаваме производи кои се природни и без адитиви. Влијаеме врз подигнувањето на свеста кај купувачите за креирање на здрави навики. Растеме и се развиваме преку пратење на нови светски трендови и следење на вкусовите на купувачите. Создаваме пријатна и среќна организациска клима за нашите вработени за поголеми организациски резултати.

Организациски вредности:

ВЕРУВАЊА

Ние веруваме во:

- институционална грижа за животната средина;
- достапноста меѓу вработените (хоризонтално и вертикално);
- напорна работа, а не потпирање на среќа;
- тоа дека имаме среќни вработени;
- отвореност за искажување на проблемите во организацијата;
- тимот кој не гледа на работно време;
- пријателските односи помеѓу вработените;
- добрите услови за работа;
- превземањето ризик.

ВРЕДНОСТИ

Нашите вредности насочени кон клиентите се:

- природно млечни производи;
- производи без адитиви;
- биоразградлива амбалажа;
- добар производ за реална вредност;
- грижа за отпадот;
- заштита на животната средина.

ПОСВЕТЕНОСТИ

Посветени сме кон:

- следење на вкусовите на клиентите;
- подигнување на свеста за промени кон здрави навики;
- пратење на нова технологија (семинари, саеми...);
- доквалификација;
- искористување на обновливи извори на енергија во процесот на производство;
- следење на развојот на нови купувачи.

7. ПРОРИТЕТИ НА МЛЕКАРА ИМВ ДОО ОД БИТОЛА (ПОСАКУВАНА СОСТОЈБА)

За определување на приоритетните области повторно е користена Картата на врамнотезени резултати (КВР). Со користењето на КВР организацијата нема да се фокусира само на финансиските резултати, туку и на развојот на човечките ресурси и процесите кои придонесуваат за остварување на организациските резултати во наредниот три годишен период. За одредување на Приоритетите на Млекара ИМВ ДОО од Битола од страна на тимот за подготовка на организациската стратегија дефинирани се два типа на приоритети Развојни и Подобрувачки. За дефинирање на Развојните приоритети тимот се фокусираше на гроздовите од ПОП – ови и ПЕМ – ови вкрстувајќи ги и согледувајќи на нивната имплицативна влијателност, а при дефинирање на Подобрувачките приоритети се разгледувани ПИП – овите и ПЕМ – овите. Целта на дефинирање на овие два вида приоритети е во наредниот тригодишен период да се применат офанзивни стратегии со искористување на силните организациски аспекти и можностите кои ги нуди опкружувањето, а да се подобрат дел од слабостите во организацијата кои понатаму се битни заради искористување на можностите од надворешното опкружување.

Во определување на конечната листа со подредени приоритети, користен е приодот на мултипло гласање по три основи и тоа: значајност (од кој од предложените приоритети организацијата би имала најголема корист), едноставност (за кој од предложените приоритети наједноставно би се дефинирале/креирале решенија) и спроведливост (за кои предложени приоритети, креираното решение наједноставно би се спровело во организацијата). При тоа се добиени рангови по сите три основи од кои е пресметана и вкупната сума на рангови, до која е креирана и следната табела со приоритети на Млекара ИМВ ДОО од Битола:

Табела 2: Приоритети на Млекара ИМВ ДОО од Битола

Р. бр.	Прелиминарни приоритети	Влијателни фактори
Ф	ФИНАНСИИ	
1	<i>Зголемена енергетска ефикасност - Р</i>	<i>Обновливи извори на енергија, Енергетска ефикасност и Мерки за енергетска ефикасност</i>
2	<i>Подобрување на професионалните релации со посебното опкружување (наплата, достава) - П</i>	<i>Можности за развој и корисна законска регулатива</i>
П	ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ	
1	<i>Автоматизирање на технолошките процеси - Р</i>	<i>Енергетска ефикасност и Можности за развој</i>

2	<i>Зголемување на просторните организациски капацитети - П</i>	<i>Можности за развој</i>
У	УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	
1	<i>Поддршка од компанијата за личен и професионален развој - Р</i>	<i>Едукација и образование, Можности за развој</i>
2	<i>Посветеност на вработените - П</i>	<i>Едукација и образование, Можности за развој</i>
К	КОРИСНИЦИ	
1	<i>Зголемување на дистрибутивни можности - Р</i>	<i>Можности за развој</i>
2	<i>Зголемување на видливоста на брендот - П</i>	<i>Маркетинг</i>
3	<i>Производство на чисто млечни иновативни производи - Р</i>	<i>Можности за развој</i>

Во понатамошниот дел од оваа организациска стратегија, секоја област од КВР е поединечно разработена на ниво на тековна состојба, стратешки цели за секој приоритет во областа, индикативни активности, законски и нормативни импликации и финансиски импликации.

7.1 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: ФИНАНСИИ

А) Тековна состојба:

Од особена важност за млекарата е обезбедување на начини за намалување на трошоците по однос на користењето на електричната струја и обезбедување на чиста вода која е потребна во процесот на производство. Посебен е важен делот со обезбедување на чиста вода, со оглед на огромните количини кои се трошат на месечно ниво. Местоположбата на млеката изискува потрошба на прочистителна станица, со оглед на микробиолошката состојба на бунарската вода.

Во таа насока на објектот на млекарата е поставен фотоволтаик, а за индиректно ладење на дел од технолошките процеси се користи бунарска вода. На овој начин млекарата веќе ги има направено првите чекори за користење на обновливи извори на енергија.

Тековната состојба на работа на млекарата покажува дека има појава на нередовна наплата од страна на дел од клиенти, што е основен проблем во процесот на обезбедување на ликвидност на компанијата и можности за непречено редовно работење.

Млекарата исто така се соочува и со појава на нередовна достава од страна на млекарата кон клиентите, но и нередовна достава на одредени репроматеријали од страна на добавувачите со кои компанијата соработува.

Б) Посакувана состојба:

Млекара ИМВ ДОО Битола и во идниот тригодишен период ќе продолжи во насока на користење на обновливи извори на енергија и постигнување на високо ниво на енергетска ефикасност. Во тој контекст посакувана состојба на млекарата е да обезбеди начини за добивање на топла вода, која треба да биде микробиолошки исправна за да може да се користи во производствениот процес.

Во наредниот период важна стратешка дестинација ни е и искористувањето на топлината што се добива од цвиката, од процесот на пастеризација, од работата на котлите за други намени и цели, а сето тоа преку поставување на систем од рекуператори.

Млекарата посакува во идниот период да на намали појавата на нередовна наплата од страна на клиентите и регулирање на процесот на добавување како од наша страна, така и од страна на добавувачи кон нас, што е важен проблем за нас, пред се заради флуентност во процесот на производство, но и заради зачувување на рејтингот на професионална компанија.

Стратешки цели:

***Стратешка цел 1.** Континуирано обезбедување на топла вода за процесот на производство;*

***Стратешка цел 2:** Зголемување на степенот на искористетност на бунарска вода;*

***Стратешка цел 3:** Подобрување на процесот на достава на производите од брендот ВЕМИЛК, до клиентите;*

***Стратешка цел 4:** Подобрување на наплатата;*

***Стратешка цел 5:** Одржување на високо професионално ниво до добавувачите на млекарата.*

В) Индикативни активности:

***Стратешка цел 1:** Континуирано обезбедување на топла вода за процесот на производство;*

- Набавка на сончеви колектори;
- Поставување на сончевите колектори и инсталација;
- Поставување на дополнителни заштеди за искористување на топлината од цвика, од пастеризација, топлината од издувни гасови на котлите, поставување на рекуператори.

***Стратешка цел 2:** Зголемување на степенот на искористетност на бунарска вода;*

- Анализа на потребата и дефинирање на чекори за поставување на пречистителна станица;
- Поставување на пречистителна станица;

Стратегиска цел 3: Подобрување на процесот на достава на производите од брендот ВЕМИЛК до клиентите;

- Анализа на капацитетите за достава на производи од брендот ВЕМИЛК;
- Анализа на дистрибутерите;
- Зголемување на бројот на комбиња за достава за 30%;
- Развивање на нова дистрибутивна мрежа;

Стратегиска цел 4: Подобрување на наплатата

- Воспоставување на систем за праќање на смс пораки, до клиенти кои доцнат со наплата;
- Воспоставени лимити;
- Постојано ажурирање на списоците со клиенти кои доцнат со наплата.

Стратегиска цел 5: Одржување на високо професионално ниво до добавувачите на млекарата.

- Креирање на стратегија за доделување на корпоративни подароци, благодарници и сл. за добавувачи кои посебно се истакнуваат со својата флексибилност и навременост;
- Заедничко славање на успеси (корпоративни настани за значајни датуми на млекарата).

Д) Законски и нормативни импликации

Реализацијата на стратегиските цели во оваа област не подлежи на одредени законски и нормативни импликации.

Ѓ) Финансиски импликации

Средствата за реализација ан дел од стратегиските цели во оваа област, посебно за стратегиските цели 1 и 2 ќе се бараат од ИПАРД програмата. Останатите остануваат да бидат финансирани од страна на млекарата, како составен дел од нејзина организациска политика.

Е) Временска рамка

Стратегиските цели во оваа област ќе се реализираат со следната динамика:

2024 - Стратегиска цел 1. Континуирано обезбедување на топла вода за процесот на производство;

2024 – 2025- Стратегиска цел 2: Зголемување на степенот на искористетност на бунарска вода;

2024 – 2025 - Стратегиска цел 3: Подобрување на процесот на достава на производите од брендот ВЕМИЛК до клиентите;

2024 – 2026 - Стратегиска цел 4: Подобрување на наплатата;

2024 –2026 - Стратегиска цел 5: Одржување на високо професионално ниво до добавувачите на млекарата.

7.2 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ

А) Тековна состојба:

Млекара ИМВ ДОО од Битола работи со голем дел автоматизирани, а дел полуавтоматизирани линии. Во делот на автоматизирани линии од најголема важност за млекарата се линиите за пастеризација, како и автоматизираната линија за полнење на течните производи како што се јогурт, кефир и сл.

Делумно автоматизиран е приемот на сировината млеко, кој е поткрепен со SCADA систем за следење, мерење на нивоата на танковите и влезната температура на млекото. Во делот на пастеризација на млекото, млекарата располага со систем за следење на влезните параметри за ХАСАП контрола, мерење и дигитален запис на температурата при процесот на пастеризација, што му овозможува на технологот правилно координирање на работата.

Од останатите процеси во млекарата, полуавтоматизиран е и процесот за производство на кашкавал. Технологијата за производство на сирење е претежно мануелна.

Млекарата во моментот се соочува со недоволен простор за складирање на репроматеријалите, недоволно магацински простор за ладење на готовите производи како и недоволно простор за складирање на административниот материјал. Исто така се јавува и недостиг на простор за складирање на отпад.

Б) Посакувана состојба:

За идниот тригодишен период, посакувана состојба во млекарата е автоматизирање на ЦИП постројката, која ќе овозможи автоматизирање и дигитално следење на перењето на сите линии, како дел од стандардите за одржување на високо ниво на хигиена.

Посакувана и можна е автоматизација на нова линија за бело сирење од фета тип, како и подобрување на процесот на производство на кашкавал.

Од делот на организациски капацитети, во идниот тригодишен период посакуваме зголемување на површината на комори за ладење, што следствено се јавува поради зголемување на производствениот капацитет за линијата со бело сирење, фета тип, што повлекува и проширување на производствениот простор и набавка на нова технологија.

Согласно холистичко поставените стратегиски дестинации, се дефинираат следните поединечни стратегиски цели:

Стратегиска цел 1: Поставување на целосно автоматизирана ЦИП постројка за перење на сите линии на производство;

Стратегиска цел 2: Зголемување на површината на комори за ладење за 30%;

Стратегиска цел 3: Поставување на целосно автомотизирани на линија за бело сирење, фета тип;

В) Индикативни активности:

Активностите што млекарата ќе ги преземе во наредниот тригодишен период се групирани по стратегиски цели.

Стратегиска цел 1: Поставување на целосно автоматизирана ЦИП постојка за перење на сите линии на производство;

- Набавка на опрема, ПЛЦ автоматика;
- Набавка на пневматски вентили;
- Програмирање на постројката;
- Пробна работа;
- Контрола;

Стратегиска цел 2: Зголемување на површината на комори за ладење за 30%;

- Доградба на објектот со нови површини на комори за ладење;
- Поставување на системи за ладење;

Стратегиска цел 3: Поставување на целосно автомотизирани на линија за бело сирење, фета тип;

- Набавка на нова опрема за автоматизирана линија за бело сирење, фета тип;
- Вградување на опремата;
- Обука за вработените за користење на новата технологија;

Д) Законски и нормативни импликации

За сите активности кои се предвидени во оваа стратегиска област не постојат законски и нормативни импликации.

Ѓ) Финансиски импликации

За реализација на предвидените стратегиски цели ќе се користат следните извори на финансии:

- Средства од ИПАРД програмата;
- Кредит;
- Реинвестирање на дел од добивката;

Доколку се набави нова опрема за потребите на новите производи, анализите покажуваат дека минимално време за повраток на инвестицијата е 5 години.

Е) Временска рамка

За реализација на постевените стратегиски цели е предвидена следната временска динамика:

2024- Поставување на целосно автоматизирана ЦИП постојка за перење на сите линии ан производство;

2025 – 2026 - Зголемување на површината на комори за ладење за 30%;

2025 – 2026 - Поставување на целосно автомотизирани на линија за бело сирење, фета тип;

7.3 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ

А) Тековна состојба:

По однос на професионалниот развој на вработените во Млекара ИМВ ДОО Битола, тековната состојба покажува дека не постои воспоставен механизам, кој би се практикувал циклично. Тековно се забележуваат обуки за правилно користење на технологијата за производство на сирење, што е од суштинско значење за одржување на квалитетот во производниот процес.

Перидично се организираат посети на саеми, на кои учествуваат дел од вработените, но без организирана дисеминација на она што било научено, а забележливи се и лични иницијативи на дел од вработените за стекнување на поголеми професионални знаења.

Посветеноста на вработените е на задоволително ниво, но сепак е потребно постојано одржување на нивото на лојалност и негување на чувството на посветеност на вработените кон млекарата.

Б) Посакувана состојба:

За идниот тригодишен период млекарата треба да воспостави системско решение за континуиран професионален развој, преку континуирани обуки, посебно во делот на производство. Во овој процес се вбројуваат и обуките кои се однесуваат на стекнување на вештини за користење на нова технологија од страна на компаниите добавувачи.

Воспоставен распоред за посета на саеми на годишно ниво, со дефинирано учество кои вработени кои саеми е пожено да ги посетат. Извештаи од остварени средби и други бенефиции за време на саем.

Во наредниот тригодишен период ќе се обрне посебно внимание на процесот на дисеминација на знаењата стекнати од обуки, кои не можат да се организираат за сите вработени, споделување на знаења и поддршка за продолжување на процесот на формално и неформално образование на лична основа.

Врз основа на вака поставените стратегиски дестинации, може да се дефинираат следните стратегиски цели:

Стратегиска цел 1: Системска организираност на професионалниот развој на вработените во Млекара ИМВ ДОО, Битола;

Стратегиска цел 2: Одржување на нивото на посветеност кон организацијата.

В) Индикативни активности:

За исполнување на стратегиските цели од областа учење и равој, во наредниот тригодишен период ќе се преземат следните активности кои се конкретизирани посебно за двете стратегиски цели.

Стратегиска цел 1: Системска организираност на професионалниот развој на вработените во Млекара ИМВ ДОО, Битола;

- Анализа на потребите за професионален развој на вработените;
- Креирање на програма за професионален развој на вработените 2024 – 2026;

Стратегиска цел 2: Одржување на нивото на посветеност кон организацијата.

- Организирање на тим билдинг активности два пати годишно;
- Одржување на месечни состаноци за решавање на тековни организациски проблеми.

Д) Законски и нормативни импликации

За реализација на двете стратегиски цели кои се дефинирани во оваа стратегиска област не псотојат одредени законски норми, туку тоа е резултат на дефинирана политика на организацијата.

Ѓ) Финансиски импликации

За реализација на двете стратегиски цели ќе се издвојат средства од сопствениот буџет на компанијата. Истите ќе се предвидат во зависност од бројот на саеми кои ќе се посетат, како и начинот и видот на организација на тимбилдинзите.

Се очекува дека со вака организираните активности ќе се креира одредено организациско знаење, што ќе придонесе за одржување на конкурентска предност.

Е) Временска рамка

2024 - Системска организираност на професионалниот развој на вработените во Млекара ИМВ ДОО, Битола;

2024 – 2026 - Одржување на нивото на посветеност кон организацијата.

7.4 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: КОРИСНИЦИ

А) Тековна состојба:

Брендот ВЕМИЛК моментално е застапен во југозападниот дел на Р. С. Македонија. Млекарата располага со свои сопствени магацини во Битола и Скопје, за директна дистрибуција. Магацинот во Битола го покрива југозападниот дел на нашата држава, додека пак магацинот во Скопје, ја покрива територијата на Скопје и Куманово. Со мал процент е покриен источниот дел на нашата држава и тоа преку соработка со суб дилери. Моментално нема извоз на наши производи надвор од земјата.

По однос на видливоста на брендот ВЕМИЛК, млекарата соработува со две маркетинг агенции и тоа: Идеа Лаб од Скопје и Мандеј од Битола, претежно во областа на дизајн на брендот и нови слогани, дел кампањи и сл. Се користат социјалните медиуми, facebook и Instagram, но засега немаме никаков вид на ТВ, радио и други реклами. Исто така сегашната состојба покажува дека и бројот на настани за дегустација и презентација на нашите производи, не е на зависно ниво. Сосема нова позиција, која во овој период стартува е мерчендајзер за производите по маркети. Млекарата забележува во своето досегашно работење и промотивни акции и попусти кои се прилично застапени и се покажуваат како добри. Исто така е занемарена понудата на производот јогурт, како комплементарен производ во бурекиџици и пекари.

По однос на производите кои се под брендот ВЕМИЛК, млекарата произведува производи кои се без адитиви, а дел од нив може да се вбројат во редот на иновативни производи како што е кефирот. Одржани се повеќе состаноци, на ниво на организација, за проширување на палетата на производи под овој бренд, пред се во областа на протеински или ферментирани производи. Истите се во насока на зачувување на здравјето на луѓето и задоволување на нивните барања и вкусови.

Б) Посакувана состојба:

Врз основа на тековната состојба по однос на оваа стратешка област, како и врз основа на анализата на опкружувањето и дефинираните приоритети, во иднина посакуваме развој на млекарата со нови производи и поголема застапеност на производите под брендот ВЕМИЛК. Во таа насока, задолни ќе бидеме доколку постигнеме покриеност од 80% на маркетингите во нашата држава, како и влез во еден ХД маркетинг како: КАМ, Стокомак или Кипер. Посакувана состојба ни е извоз на нашите производи во регионот конкретно во: Косово, Албанија, Црна Гора и Босна и Херцеговина, а на долгорочна основа извоз во САД.

По однос на производите и нивната видливост, во наредниот тригодишен период посебно внимание ќе се обрне да се задржи квалитетот на производите, да се зајакне брендот ВЕМИЛК и да се создаде амбиент за купување на производите и кога не се со акциска цена, односно создавање зависност на клиентите од производот и нивна лојалност.

До крајот на 2024 година посакуваме завршување на дизајност на два нови производи, кои се на протеинска или на ферментирана база, нивно пилотирање и добивање на завршен изглед и вкус.

Врз основа на тековната и посакувана состојба дефинирани се следните стратегиски цели:

Стратегиска цел 1: Да се зголеми покриеноста со производи во маркетите во Р. С.

Македонија до 80%, или market share до 80%, нумеричка дистрибуција на производот;

Стратегиска цел 2: До крајот на 2025 година 2. 5% од вкупното производство на брендот ВЕМИЛК да се извезува во: Косово, Албанија, Црна Гора, Босна и Херцеговина;

Стратегиска цел 3: Креирање на маркетинг стратегија за наредните три години;

Стратегиска цел 4: Дизајн на два нови производи до крајот на 2024, во делот на ферментирани или тврди производи и нивна комерцијализација до 2025 година.

В) Индикативни активности:

Активностите што млекарата ќе ги преземе во наредниот тригодишен период се групирани по стратегиски цели.

Стратегиска цел 1: Да се зголеми покриеноста со производи во маркетите во Р. С. Македонија до 80%, или market share до 80%, нумеричка дистрибуција на производот;

- Склучување на договори со поддилери за работа со производите од брендот ВЕМИЛК;
- Создавање на ППЛ ((Product Price List);
- Нови договори со коминтенти;
- Мерчендајзинг на продуктите;

Стратегиска цел 2: До крајот на 2025 година 2. 5% од вкупното производство на брендот ВЕМИЛК да се извезува во: Косово, Албанија, Црна Гора, Босна и Херцеговина;

- Наоѓање на регионален партнер;
- Изменување на одредени специфики на производот во согласност со барањата на клиентите од соодветните региони за извоз;

Стратегиска цел 3: Креирање на маркетинг стратегија за наредните три години; Договор за нови идеи со постоечките маркетинг агенции;

- Заштитно лице и инфлуенсери на поризводите од брендот ВЕМИЛК;
- Теренски кампањи и дегустации.

Стратегиска цел 4: Дизајн на два нови производи до крајот на 2024, во делот на ферментирани или тврди производи и нивна комерцијализација до 2025 година.

- Истражување за барањата на купувачите во нашата држава (по однос на квалитет, вкус, цена, амбалажа);
- Анализа на поточката состојба со опрема и утврдување на потреба од нова;
- Утврдување на продажна цена на новите производи;
- Бизнис етичка аналитика на конкуренцијата;
- Пилот производи и нивна анализа;
- Маркетинг стратегија за комерцијализација на новите производи;

Д) Законски и нормативни импликации

За креираните стратегиски цели од оваа област се наметнуваат следните законски обврски:

- За извоз во ЕУ дозвола за извоз во ЕУ земји;
- Почитувани на стандарди ИСО 22000, FSC доколку брендот ЛИДЛ влезе во нашата држава.

Ѓ) Финансиски импликации

За реализација на предвидените стратегиски цели ќе се користат следните извори на финансии:

- Субвенции;
- Кредит;
- Реинвестирање на дел од добивката;

Доколку се набави нова опрема за потребите на новите производи, анализите покажуваат дека минимално време за повраток на инвестицијата е 5 години.

Е) Временска рамка

Согласно со едноставноста и спроведливоста на предвидените стратегиски цели предвидене е следната динамика:

2024 – Креирање на маркетинг стратегија;

2024 – Проширување во источниот дел на нашата држава;

2025 и 2025 – Активности за извозна ориентираност на производите под брендот ВЕМИЛК;

2024 – 2025 – анализа на барањата на клиентит, дизајн на два нови производи, пилотирање, дефинирање на крајна верзија и план за комерцијализација;

2024 – 2026 – Контрола на квалитетот на производите под брендот ВЕМИЛК.

АКЦИСКИ ПЛАН 2024 – 2026

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ФИНАНСИИ	Ц1	Континуирано обезбедување на топла вода за процесот на производство	1.1 Набавка на сончеви колектори;	200 000.00 денари ¹ ;	Набавени сончеви колектори;	X				Катерина Велковска
			1.2 Поставување на сончеви колектори и инсталација;	80 000.00 денари;	Поставени сончеви колектори;	X				Антонио Огенов
			1.3 Поставување на дополнителни заштеди од топлината на цвика, издувни гасови од котли, поставување на рекуператори;	Човечки ресурси за подготовка на студија за искористување на енергијата од наведените извори; *за оваа активност, ќе се одредат	Поставени механизми за заштеда на топината од цвика, издувните гасови од котли. Поставени рекуператори;	X				Роберт Размовски

¹ Топ менаџментот го задржува правото на промена на потребните ресурси, за сите активности во Акцискиот план.

				дополнително финансии;						
--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ФИНАНСИИ	Ц2	Зголемување на степенот на искористеност на бунарската вода	2.1 Анализа на потребата и дефинирање на чекори за поставување на пречистителна станција;	70 000.00 евра *топ менаџментот го задржува правото да ја промени сумата, во зависност од општите и пазарни услови;	Дефинирани чекори за поставување на пречистителна станција;	X				Роберт Размовски Марија Иванова
			2.2 Поставување на пречистителна станција;		Поставена пречистителна станција;		X			Антонио Огенов

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ФИНАНСИИ	ЦЗ	Подобрување на процесот на достава на производите од брендот ВЕМИЛК до купувачите	3.1 Анализа на капацитетите за достава на производи од брендот ВЕМИЛК;		Готова извештај од анализата на капацитетите за достава на производи;	X				Ѓорги Ангелковски
			3.2 Анализа на дистрибутерите;		Извршена анализа на дистрибутери;	X				Ѓорги Ангелковски
			3.3 Зголемување на бројот на комбиња за достава за 30%;	50 000.00 евра	Купени нови комбиња;	X				Димитар Велковски
			3.4 Развивање на нова дистрибутивна мрежа.		Креирана нова дистрибутивна мрежа;		X			Димитар Велковски

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ФИНАНСИИ	Ц4	Подобрување на наплата	4.1 Воспоставување на систем за праќање на смс пораки, до клиенти кои доцнат со наплата;	Човечки ресурси, интернет, телефон	Воспоставен систем за праќање ан смс пораки;	X				Марија Јагуриноска
			4.2 Воспоставени лимити;	Човечки ресурси	Дефинирани лимити;	X				Ѓорги Ангелковски
			4.3 Постојано ажурирање на списоците со клиенти кои доцнат со наплата;	Човечки ресурси, интернет, телефон	Ажурирани соисоци за клиенти кои доцнат со наплата;	X	X	X		Марија Јагуриноска

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ФИНАНСИИ	Ц5	Одржување на високо професионално ниво со добавувачите на млекарата	5.1 Креирање на стратегија за деделување на корпоративни подароци, благодарници и сл. за добавувачи кои посебно се истакнуваат со својата флексибилност и навременост;	Човечки ресурси, подароци (пакет производи, вино, пенкало и сл.)	Креирана стратегија за доделување на корпоративни подароци, благодарници и сл.	Х				Катерина Велковска Димитар Велковски
			5.2 Задничко славење на успехите;	5 000.00 евра	Прославени организациски успеси;	Х	Х	Х		Катерина Велковска Димитар Велковски

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ	Ц1	Поставување на целосно автоматизирана ЦИП постројка за перење на сите линии на производство	1.1 Набавка на опрема, ПЛЦ, автоматика;	20 000.00 евра	Набавена опрема за ПЛЦ, автоматика;	X				Димитар Велковски Антонио Огенов
			1.2 Набавка на пневматски вентили;	6 000.00 евра	Набавени пневматски вентили;	X				Димитар Велковски Антонио Огенов
			1.3 Програмирање на постројката;	3 000.00 евра	Програмирана постројка;	X				Димитар Велковски Антонио Огенов
			1.4 Пробна работа;	Човечки ресурси	Извршена проба;	X				Димитар Велковски Антонио Огенов
			1.5. Контрола;	Човечки ресурси	Извештај од контрола;	X				Димитар Велковски Антонио Огенов

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ	Ц2	Зголемување на површината на комори за ладење а 30%	2.1 Доградба на објектот со нови површини на комори за ладење;	40 000.00 евра	Доградени нови површини со комори;		X			Димитар Велковски
			2.2 Поставување на системи за ладење;		Поставен систем за ладење;		X	X		

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ	цз	Поставување на целосно автоматизирана линија за бело сирење, фета тип	3.1 Набавка на нова опрема за автоматизирана линија за бело сирење, фета тип;	60 000.00 евра	Набавена нова опрема за автоматизирана линија;		X			Катерина Велковска Марија Иванова Димитар Велковски
			3.2 Вградување на опремата;		Вградена опрема;		X	X		
			3.3 Обука на вработените за користење на новата технологија;	Човечки ресурси	Спроведена обука;			X		Марија Иванова

Преглед на клучни фактори и индикатори						Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	Ц1	Системска организираност на професионалниот развој на вработените во Мелкара ИМВ ДОО, Битола	1.1 Анализа на потребите за професионален развој на вработените;	Човечки ресурси, интернет;	Определени потреби на вработените за проф. развој;	X				Димитар Велковски Катерина Велковска
			1.2 Креирање на програма за професионален развој на вработените 2024 - 2026;	Човечки ресурси 3 000.00 евра	Креирана програма за проф. развој на вработените;	X				Димитар Велковски Катерина Велковска

Преглед на клучни фактори и индикатори						Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	Ц2	Одржување на нивото на посветеност на кон организацијата	2.1 Организирање на тим билдинг активности два пати годишно;	2 500.00 евра	Организирани тим билдинзи;	X	X	X		Димитар Велковски Катерина Велковска
			2.2 Одржување на месечни состаноци за решавање на тековни организциски проблеми;	Човечки ресурси	Одржани месечни состаноци, решени тековни проблеми;	X	X	X		Димитар Велковски Катерина Велковска

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
КОРИСНИЦИ	Ц1	Зголемување на покриеноста со производи во маркетите во Р.С.М. до 80%, нумеричка дистрибуција на производот	1.1 Склучување на договори со поддилери за работа со производите од брендот ВЕМИЛК;	Човечки ресурси	Склучени договори со поддилери;	X				Ѓорги Ангелковски Димитар Велковски
			1.2 Создавање на ППЛ (Product Price List);	Човечки ресурси	Креирана ППЛ листа;	X				Ѓорги Ангелковски Димитар Велковски
			1.3 Нови договори со коминтенти;	1 000.00 евра за патувања;	Склучени нови договори со коминтенти;	X	X			Ѓорги Ангелковски Димитар Велковски
			1.4 Мерчендајзинг на продуктите;	Човечки ресурси 3 000.00 евра		X	X	X		Ѓорги Ангелковски Димитар Велковски

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
КОРИСНИЦИ	Ц2	Извоз на 5% од вкупното производство на брендот ВЕМИЛК во Косово, Албанија, Црн агоРа, Босна и Херцеговина, до крајот на 2025 г.	2.1 Настоање на регионален партнер;	Човечки ресурси 1 000.00 евра	Склучен договор со барем два регионални партнери;	X	X			Димитар Велковски Ѓорѓи Ангелковски
			2.2 Изменување на одредени специфики на производот, во согласност со барањата на клиентите од соодветните региони за извоз;	Човечки ресурси	Подобрени производи, според барањата на клиентите и пазарот;	X	X			Катерина Велковска Марија Иванова

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
КОРИСНИЦИ	цз	Креирање на маркетинг стратегија за наредните три години	3.1 Договор за нови идеи со постоечки маркетинг агенции;	12 000.00 евра	Креирани барем две нови идеи на годишно ниво за привлекување на нови купувачи;	X				Ѓорги Ангелковски Димитар Велковски
			3.2 Заштитно лице и инфлуенсери на производите на брендот ВЕМИЛК;	6 000.00 евра	Склучени договори со заштитно лице и инфлуенсер за производите од брендот ВЕМИЛК;	X				Ѓорги Ангелковски Димитар Велковски
			3.3 Теренски кампањи и дегустации;	10 000.00 евра	Спроведени барем три кампањи и дегустации на годишно ниво;	X				Ѓорги Ангелковски Димитар Велковски

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
КОРИСНИЦИ	Ц4	Дизајн на две нови производи до крајот на 2024 г. во делот на ферментирани или тврди производи и нивна комерцијализација до 2025 г.	4.1 Истражување за барањата на купувачите во нашата држава, по однос на кавлитет, вкус, цена и амбалажа и дизајн на два нови производи;	Човечки ресурси 500.00 евра	Ирзработена студија за барањата на купувачите; Технолошки дизајн на два нови производи;	X				Марија Иванова Горги Ангелковски Димитар Велковски Катерина Велковска
			4.2 Анализа на постоечката состојба со опрема и утврдување на потребата од нова;	Човечки ресурси	Утврдена листа за нова опрема;	X				Марија Иванова Горги Ангелковски Димитар Велковски Катерина Велковска
			4.3 Утврдување на продажна цена на новите производи;	Човечки ресурси	Утврдени трошоци, цена и попусти за новите производи;	X				Марија Иванова Горги Ангелковски Димитар Велковски Катерина Велковска
			4.4 Бизнис етичка аналитика на конкуренцијата;	Човечки ресурси	Анализирани три нови конкуренти;	X				Горги Ангелковски Марија Иванова Димитар Велковски Катерина Велковска

			4.5. Пилот производи и нивна анализа;	5 000.00 евра	Утврдени слаби страни и мерки за подобрување на новите пилот производи;		X			Марија Иванова Горги Ангелковски Димитар Велковски Катерина Велковска
			4.6. Маркетинг стратегија за комерцијализација;	10 000.00 евра	Креирана маркетинг стратегија;		X			Горги Ангелковски Марија Иванова Димитар Велковски Катерина Велковска

Организациската стратегија е подготвена од организациски тим во состав:

- Димитар Велковски - сопственик;
- Ѓорѓи Ангелковски – менаџер на комерција;
- Димитар Ристевски – технолог во производство;
- Марија Иванова – технолог во производство и квалитет;
- Марија Јагуриноска – книговодство и финансии;
- Катерина Велковска – менаџер на производство;
- Роберт Размовски.

Со поддршка на консултантскиот тим на Бизнис Академија Смилевски БАС
Скопје/Битола:

- Проф. д-р Лидија Стефановска – интегратор;
- Пред. м-р Билјана Галовска – коинтегратор.

Битола, септември, 2023 г.