

The bridgeover, action in troubledwater: swim or sink?

Prof. Dr. V. Kume¹,
University of Tirana, Economic Faculty, Albania
E-mail: vasilika.kume@unitir.edu.al

Prof. Dr. D. Zivkovic²,
Technical Faculty of Bor, Belgrade University, Serbia
E-mail: dzivkovic@tf.bor.ac.rs

As. prof. S. Enimaneva³,
Faculty of Business and Management, Ruse University,
Bulgaria
E-mail: senimaneva@uni-ruse.bg

Lëvizje në ujëra të turbullta: të gjejmë urën, të notojmë apo të mbytemi?

Prof. Dr. V. Kume,
Universiteti i Tiranës, Fakulteti i Ekonomisë, Albania
E-mail: vasilika.kume@unitir.edu.al

Prof. Dr. D. Zivkovic,
Technical Faculty of Bor, Belgrade University, Serbia
E-mail: dzivkovic@tf.bor.ac.rs

As. prof. S. Enimaneva,
Faculty of Business and Management, Ruse University,
Bulgaria
E-mail: senimaneva@uni-ruse.bg

JEL Classification: M10, L11, M13, M31, M54

I. Introduction

It was January 2014, when 32 years old CEO of Kozhuvchanka Ltd. – MitkoYanchev was sitting in his office, thinking of the objectives of the week.

What stemmed from an idea of his father, in 1995, had flourished into the first private company in water bottling industry in Macedonia. Still young, leading a bohemian life as the son of a wealthy man, he did not accept seriously his father's initiative. However, unpredictable events brought him to the world of entrepreneurship at the age of only 24 years. For the very first

I. Hyrje

Ishte Janar, 2014 kur CEO 32 vjeçar i Kozhuvchanka Ltd - Mitko Yanchev ishte ulur në zyrën e tij, dhe po mendonte rreth objektivave të javës.

Çfarë erdhi nga një ide të atit të tij, në vitin 1995, kishte çuar në lulëzimin e kompanisë së parë private në industrinë e prodhimit të ujit në Maqedoni. Ende i ri, me një jetë të shkujdesur, si biri i një njeriu të pasur, ai nuk ka pranuar seriozisht iniciativën e babait të tij. Megjithatë, ngjarjet e paparashikueshme e çuan në botën e sipërmarrjes në moshën 24 vjeçare. Për herë të parë në jetën e tij, Mitko ndjeu

1 Authors prepared this case as the basis for class discussion rather than illustration of either effective or ineffective handling of an administrative situation.

Vasilika Kume is a professor at the Department of Management, Faculty of Economics and Business, Tirana University. She works in the field of Strategic Management and Managerial Decision Making.

2 Dragana Zivkovic, is the Dean of Technical Faculty in Bor, University of Belgrade. She works in the field of Materials Chemistry, Materials Engineering and Industrial Engineering.

3 Svetoslava Enimaneva, is an Assistant Professor at the Faculty of Business and Management, University of Ruse, Bulgaria. She works in the field of Marketing, and Energy efficiency.

time in his life, Mitko felt what responsibility means. Many questions came to his mind. He was not sure whether he was mature enough to face business problems and he didn't know how to solve them. Somehow he succeeded.

Nowadays, being aware of the challenges ahead, he still learns lessons while managing the change of his company, and asks himself another bunch of questions: Which set of planning, stakeholder coordination, implementation, and execution decisions to re-examine? What action on the decisions adopted to take following the vision of a promising corporate future? At least, one thing was clear to Mitko: *'If you stay alone and local, you will sink down'*.

II. General Background

Company Profile

Kozhuvchanka Ltd⁴ is a middle-sized company for production of mineral water and soft drinks, set up in Kavadarci, Macedonia (Federal Yugoslav Republic of Macedonia, FYROM). Its beginnings date back to 1995, in the village of Mrežičko, situated near Kavadarci, when and where the initial production of sparkling mineral water, also called Kozhuvchanka, began. In 2005, Kozhuvchanka started the production of soft drinks for SINALCO, under the licence granted by Sinalco International Co, Germany. Today Kozhuvchanka has two manufacturing plants – one in the village of Mrežičko and one in Kavadarci.

Kozhuvchanka has been certified under ISO 22000:2005 standard and adopted HACCP⁵ in 2009. The policy of the company was concentrated on production of safe and healthy products of high quality, on keeping and improving its market position, and on satisfying the clients' needs.

Up to this moment, the company has been selling sparkling mineral water KOŽUVČANKA, still mineral water IZVORSKA, carbonated beverages SINALCO, and fruit juices SINETTA.

⁴ Kožuvčanka DOO – the original name and legal entity of the company according to the Macedonian legislation.

⁵ Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) System and Guidelines for its application

çfarë do të thotë përgjegjësi. Shumë pyetje janë ngritur në mendjen e tij. Ai nuk ishte i sigurt nëse ishte mjaft i pjekur për të përballuar dhe zgjidhur problemet e biznesit. Deri diku ai pati sukses.

Në ditët e sotme, duke qenë i vetëdijshëm për sfidat përpara, ai ende nxjerr mësimë ndërsa angazhohet në menaxhimin e ndryshimeve të kompanisë së tij, dhe e i shton vetes një numër pyetjesh:

Cilat vendime, lidhur me planifikimin, koordinimin e stakeholders, apo zbatimin kanë nevojë të rishqyrtohen?

Çfarë veprimesh duhet të ndërmerrete për të hartuar një vizion premtues për të ardhmen e organizatës?

Të paktën, një gjë ishte e qartë për Mitkon: *"Në qoftë se ju qëndroni vetëm dhe lokal, ju do të mbyteni"*.

II. Historiku

Profili i kompanisë

Kozhuvchanka Ltd, është një kompani e mesme për prodhimin e ujit mineral dhe pijeve të buta, e vendosur në Kavadarci, Maqedoni (Ish Republika Federative Jugosllave e Maqedonisë, FYROM). Fillimet e saj datojnë që nga viti 1995, në fshatin Mrežičko, i vendosur pranë Kavadarci, ku filloi prodhimi i ujit të gazuar mineral, i quajtur gjithashtu KOŽUVČANKA. Në vitin 2005, Kozhuvchanka filloi prodhimin e pijeve të buta për Sinalco, sipas licencës të dhënë nga Sinalco International Co, Gjermani. Sot Kozhuvchanka ka dy fabrika të prodhimit - një në fshatin Mrežičko dhe një në Kavadarci.

Kozhuvchanka është certifikuar sipas standardit ISO 22000: 2005 dhe ka adoptuar HACCP në vitin 2009. Politika e kompanisë u përqendrua në prodhimin e produkteve të sigurta dhe të shëndetshme, të kualitetit të lartë, në mbajtjen dhe përmirësimin e pozitës së saj në treg, dhe në kënaqjen e nevojave të klientëve.

Deri në këtë moment, kompania shet ujë mineral me gaz KOŽUVČANKA, ende ujë mineral IZVORSKA, pjet karbonat Sinalco, dhe lëngje frutash SINETTA.

Radical change

a) 2002-2005

There were not any significant moments in the company's development during the period 1999 to 2002. Relying on the right to exploit the natural spring for 20 years, gained quite easily since this land was family property, as Mitko says, the company's top management missed to pay enough attention to disloyal competition and the young owner currently recognizes this moment as the biggest failure. Due to carelessness, Kozhuvchanka Ltd suffered arsenic contamination affair, that caused production break down for two months and losing the leader position on the market (from No.1 to the last place). The market characteristics, affected by the absence of a government institution controlling the water content and quality at that time were underestimated.

That period of high pressure and problems, affected Nikola Yanchev's (Mitko's father) health, and caused his death about a decade later, which was a great shock for the son. Losing his father, and his comfortable easy life at the same time, Mitko has been forced to take a great responsibility at the age of 24.

At this zero point, the company had only 25 employees and turnover of 2 mln. MKD. Unfortunately, the short-term production break down gave the chance to many other players to enter the market segment. Thus, Mitko had to compete with more than 15 rivals, while in the beginning he competed with just a few.

b) 2005 -2009

Finding inspiration in his stubborn personality and following his father's vision, Mitko managed to overcome the difficult period and attain business growth. Every day he started with a plan of 10 points to follow strictly. His sensitivity to surrounding business environment let him know when to force the business activities, and when to wait for the right moment.

In 2005, the successor dared to start negotiations with SINALCO⁶ which resulted in a long-term and successful partnership. Obtaining a license to produce fruit carbonated beverages, the company applied

⁶ Global brand of lemonade, established in 1907 by Sinalco AG (Germany):

Ndryshimet rrenjesore

a) 2002-2005

Nuk ka pasur ndonjë moment të rëndësishëm në zhvillimin e kompanisë gjatë periudhës 1999 deri 2002. Duke u bazuar në të drejtën për të shfrytëzuar burimin natyror për 20 vjet, fitimet ishin të konsiderueshme për sa kohë që kjo tokë ishte pronë e familjes. Siç thotë Mitko, menaxhimi i lartë i kompanisë nuk i kushtoi vëmendje të mjaftueshme konkurrencës jo-luajale dhe pronari i ri aktualisht e njih këtë moment si dështimin më të madh. Për shkak të pakujdesisë, Kozhuvchanka Ltd u gjend papritur në aferat e arsenikut të kontaminuar, gjë që shkaktoi ndalim të prodhimit për dy muaj dhe humbje të pozicionit udhëheqës në treg (nga nr.1 në vendin e fundit). Karakteristikat e tregut u nënvlerësuan në atë kohë, duke i shtuar kësaj edhe mungesën e institucionit qeveritar që kontrollon përmbajtjen dhe cilësinë e ujit.

Ajo periudhë e presionit të lartë dhe problemeve në rritje, ndikoi në shëndetin e Nikola Enchev – i ati i Mitkos - dhe shkaktoi vdekjen e tij një dekadë më vonë, e cila ishte një goditje e madhe për të birin. Humbja e atit çoi në humbjen e rehatisë dhe jetës 'luksoze' në të njëjtën kohë. Mitko në moshën 24-vjeçare ka qenë e detyruar të marrë një përgjegjësi të madhe.

E gjendur në pikën zero, kompania ka vetëm 25 të punësuar dhe qarkullim vjetor prej vetëm 2 mln. denarë. Për fat të keq, avaria afatshkurtër e prodhimit krijoi shanse për lojtarët e tjerë për të hyrë në segmentin e tregut. Kështu, Mitko hyri në luftë me më shumë se 15 rivalë, ndërkohë që në fillim ai konkurronte vetëm me disa prej tyre.

b) 2005 -2009

Duke gjetur frymëzimin në personalitetin e tij kokëfortë dhe duke ndjekur vizionin e të atit, Mitko arriti të kapërcejë periudhën e vështirë dhe të arrijë rritjen e biznesit. Çdo ditë ai filloi me një plan prej 10 pikëve që duhet ti ndiqte në mënyrë rigorozë. Ndjeshmëria e tij ndaj mjedisit të jashtëm të biznesit i mundësoi atij të zgjidhte momentin e duhur kur të zgjeronte biznesin dhe kur të stoponte rritjen.

Në vitin 2005, Mitko guxoi të hyjë në negociatë me Sinalco gjë që çoi në një partneritet të suksesshëm dhe afat të gjatë. Duke marrë licencën për të prodhuar pije

related diversification of its portfolio. As a result, a trademark called Sinetta appeared at the market.

c) 2009 -2013

Since 2009, Kozhuvchanka has changed its orientation to production of still water, due to the growing tendency of consumption of this kind of water for health reasons. A new trademark, Izvorska, has been established as well. Furthermore, in the same year (2009), Kozhuvchanka integrated a food quality management system certified under ISO 22000:2005 standard and HACCP system for control.

In order to lower the costs of plastic packaging, which amounted to about 70% of the total cost per bottle, in 2013 the company bought a new double functioning line for still and gas mineral water. Supposedly, this step provided them the opportunity not only to save money and reduce pollution problems according to actual environmental trends, but also to optimize the production time.

Now, the company's goal is directed towards a new opportunity – beer production based on the know-how of a German partner. Currently, 150 employees are working at the company generating approximately 12 mln. MKD turnover. The production is oriented mainly to the internal market, except for some insignificant export quantities to Serbia, Kosovo, etc.

Future vision (partnership and subcontracting)

Being asked whether he would start this business over again, Mitko Yanchev replies: 'Yes, even if I lacked money!' He followed and would follow again the initial mission from the very beginning of the firm.

Besides the existing partnership contract, now he has a new vision for Kozhuvchanka - to become partner of a worldwide positioned company. For Mitko, success means a stable and learning organization: *'Stable firm is the aim. Further education at all levels is approved and welcomed, as long as it is sustainable'*. He adds: *'Long-term success is equal to successful partnership. IF YOU STAY ALONE AND LOCAL, YOU WILL SINK DOWN.'*

frutash të gazuara, kompania aplikoi diversifikimin koncentrik të portofolit të saj. Si rezultat, një markë e quajtur Sinetta u shfaq në treg

c) 2009 -2013

Që nga viti 2009, Kozhuvchanka ndryshoi orientimin e saj drejt prodhimit të ujit pa gaz, për shkak të rritjes së tendencës të konsumit të këtij lloji uji për arsye të shëndetit. Marka tregtare e re, Izvorska, u krijua ndërkohë. Për më tepër, në të njëjtin vit (2009), Kozhuvchanka integroi një sistem të menaxhimit të cilësisë ushqimore, certifikuar sipas sistemeve standarde për kontrollin ISO 22000: 2005 dhe HACCP.

Në mënyrë që të reduktonte kostot e paketimit plastik, i cili përbënte rreth 70% të kostos së përgjithshme për shishe, në vitin 2013 kompania bleu një linjë të re dy-funksionale për ujë natyral dhe mineral me gaz. Me sa duket, ky hap u dha atyre mundësi jo vetëm për të kursyer para dhe për të zvogëluar problemet e ndotjes sipas trendeve aktuale të mjedisit, por edhe për të optimizuar kohën e prodhimit.

Tani, qëllimi i kompanisë është i drejtuar drejt një mundësie të re-prodhimit të birrës në bazë të know-how të një partneri gjerman. Aktualisht, në kompani janë 150 të punësuar të cilët gjenerojnë rreth 12 mln Denarë Maqedonas. Prodhimi është i orientuar kryesisht në tregun e brendshëm, me përjashtim të një sasi të parëndësishme eksportit në Serbi, Kosovë, etj.

Vizioni i ardhshëm (partneriteti dhe nënkontraktimi)

I pyetur nëse ai do të fillonte këtë biznes përsëri, Mitko Yanchev përgjigjet: "Po, edhe në qoftë se nuk do të kisha para!" Ai pohoi se do të ndjekë përsëri misionin fillestar të firmës.

Përveç kontratës ekzistuese të partneritetit, tani ai ka një vizion të ri për Kozhuvchanka - për t'u bërë partner i një kompanie pozicionuar në mbarë botën. Për Mitkon, suksesi nënkupton një organizatë të qëndrueshme dhe në proces të vazhdueshëm të mësuarit: *"Firmë e qëndrueshme është qëllimi. Të mësuarit e mëtejshëm në të gjitha nivelet është i mirëpritur, për aq kohë sa ai është i qëndrueshëm"*. Ai shton: *"Suksesi afatgjatë është i barabartë me partneritet të suksesshëm. Nëse ju qëndroni vetëm dhe lokal, ju do të zhy-*

Corporate structure and culture

The main value, describing the organization culture precisely, is the continuation of the vision of the initial founder of Kozhuvchanka. In remembrance of Mitko's father, on the wall in his office is engraved: *'Your foresight became reality and we thank you with gratitude.'*

On the question concerning the way he communicates the vision to his employees, Mitko replies: 'There is no problem with the workers, because all the 150 employees have been hired through continuous selection.' There are direct connections with the managers that contribute to the easy exchange of ideas or proposals between the workers and top management, as shown in the organizational chart (see Appendix).

Mitko used to say that employees are very important to the success of the company and stated that he has established some kind of reverse communication with them. As a top manager, he does not mind exchanging ideas with staff members of lower levels through team work, transparent discussions at the work place, and actual application of workers' proposals.

Some of the instruments that maintain the internal communication process are related to a flexible payment system (the salaries in FYROM are usually fixed), guaranteed remunerations which do not depend on loans and other duties of the company. The salaries in the company exceed almost three times the average salary in Macedonia and are about 30-40% higher than the local levels. There are also different ways of non-financial stimulation of the employees: good work conditions, clean production, inter-dependent results, future brand confidence, etc.

Moreover, all the members of Mitko's family are involved in the business, even his little son. This feature seems to be a crucial pillar in the stability of the company, as well.

Leadership (in the frame offamily business)

Mitko's main advice to a wish-to-be entrepreneur are firstly to study the real facts and business environment correctly and objectively, and not to enter into a

teni poshtë e më poshtë."

Struktura dhe kultura e organizatës

Vlera kryesore që përshkruan pikërisht kulturën e organizatës është vazhdimi i vizionit të themeluesit fillestar të Kozhuvchanka. Në kujtim të babait të tij, Mitko ka gdhendur në mur në zyrën e tij një thënie: *"Largpamësia juaj u bë realitet dhe ne ju falënderojmë me shumë mirënjohje."*

Pyetjes lidhur me mënyrën se si ai komunikon vizionin tek punonjësit e tij, Mitko përgjigjet: "Nuk ka asnjë problem me punëtorët, sepse të gjithë 150 punonjësit kanë qenë të punësuar përmes një përzgjedhje të vazhdueshme." Menaxherët dhe punonjësit kanë lidhje të vazhdueshme gjë që kontribuon në shkëmbimin e lehtë të ideve apo propozimeve mes punëtorëve dhe menaxhimit të lartë (shih shtojcën 1).

Mitko deklaroi se punonjësit janë shumë të rëndësishëm për suksesin e kompanisë dhe ka se ai ka vendosur një lloj komunikimi të ndërsjellët me ta. Si një menaxher i nivelit të lartë, ai nuk e ka problem të shkëmbejë ide me anëtarët e stafit të niveleve më të ulëta përmes punës ekipore, diskutimeve transparente në vendin e punës, dhe marrjen në konsideratë të propozimeve të punëtorëve.

Disa prej instrumenteve që mundësojnë procesin e komunikimit të brendshëm janë të lidhura me sistemin e fleksibël të pagesave (pagat në Maqedoni janë përgjithësisht fikse), kompensimet e garantuara të cilat nuk varen nga kreditë apo detyrimet tjera të kompanisë. Pagat në kompani tejkalojnë pothuajse tri herë pagën mesatare në Maqedoni dhe janë rreth 30-40% më të larta se nivelet lokale. Ka edhe mënyra të ndryshme të stimulimit jo-financiar të të punësuarve: kushtet e mira të punës, prodhimi i pastër, besimi në markën, etj.

Për më tepër, të gjithë anëtarët e familjes së Mitkos janë përfshirë në biznes. Madje edhe djali i tyre i vogël. Kjo në veçanti duket të jetë një shtyllë e rëndësishme në stabilitetin e shoqërisë.

Lidershipi (në kuadër të biznesit familjar)

Këshilla kryesore e Mitkos, për një sipërmarrës të ri është së pari për të studiuar faktet reale dhe mjedisin e biznesit në mënyrë korrekte dhe objektive, e jo për të

business, which is greater in size and unknown. 'Who wants to fight with the lion?' he asks rhetorically. Additionally, a new business leader should adopt three key skills – flexibility, transparent communication, and focused mind. Sharing his entrepreneurial experience, he put accent on high responsibility and the huge amount of adrenaline, energy, and enthusiasm with constant wish to learn more new things.

According to Mr. Yanchev Jr., the greatest attributes to success in starting and running a business are: a) to evaluate yourself properly; b) to take care of others, not just of your own well-being; c) to show transparency, loyalty, appreciation and stimulation; d) to be open-minded and listen to the remarks of others; e) to give up the leader position when you are experiencing a lack of creativity.

On the other hand, purposeful education within the business field is also a crucial factor. Mitko primarily graduated economy and recently hydrogeology.

On the question why he is executing both the positions of owner and chief executive officer, Mitko Yanchev responds: 'I had no choice, but now I am tired and feel the need of having a couch or internal equal partner near me to consult with or discuss business alternatives. In some moments, it seems to me I am the biggest expense of the company.' He makes some kind of a comparison between his personality when he was 24 and today, when he is 32, and concludes that in his younger years he was not mature enough but he was full of adrenaline. Now, he feels more mature, but losing energy. Determined to succeed and to carry on, Mitko still works 10 to 12 hours per day. His daily activities consist of not only running the business, but meeting with different people, participating in community events, running social projects and taking care of his family.

Running a business in his hometown, Mitko finds himself morally obliged to solve personal problems of the workers and other people. Besides playing the role of chairperson of the Regional chamber of commerce, he initiated numerous social activities within the community. Consecutively, he built a children's green school (initial investment amounted to approxi-

hyrë në një biznes, i cili është i madh por i panjohur. "Kush dëshiron të luftojë me luanin?", pyet ai në mënyrë retorike. Përveç kësaj, një lider i ri i biznesit duhet të zotërojë tre aftësi kryesore - fleksibilitet, komunikim transparent, dhe fokus. Duke ndarë më ne përvojën e tij sipërmarrëse, ai vuri theksin në përgjegjësi të lartë dhe sasi të madhe të adrenalinës, energjisë, dhe entuziazmit të vazhdueshëm për të mësuar më shumë dhe diçka të re.

Sipas z Yanchev Jr., atributet më të mëdha për sukses në fillimin dhe drejtimin e një biznesi janë: a) vetëvlerësimi i duhur; b) kujdesje për të tjerët; c) transparencë, besnikëri, vlerësim dhe stimulim; d) mendje e hapur dhe dëgjim i vërejtjeve të të tjerëve; e) tërheqje nga pozicioni udhëheqës kur ndjen mungesën e krijimtarisë.

Në një tjetër këndvështrim, edukimi në fushën e biznesit është gjithashtu një faktor vendimtar. Mitko fillimisht ishte diplomuar në ekonomi dhe kohët e fundit në sferën e hidrogjeologjisë.

Pyetjes se pse ai ushtron njëkohësisht dy pozicionet, atë të pronarit dhe të shefit ekzekutiv, Mitko Yanchev përgjigjet: "Unë nuk kisha tjetër zgjidhje, por tani unë jam i lodhur dhe ndjej nevojën e të pasurit të një partneri të barabartë pranë meje, për t'u konsultuar apo diskutuar alternativat e biznesit. Në disa momente, mua më duket se unë i kushtoj shumë kompanisë. Ai bën një lloj krahasimi në mes të personalitetit të tij në moshën 24 vjeç me ditët e sotme kur ai është 32, dhe konstaton se në vitet e rinisë së hershme ai nuk ka qenë mjaftueshëm i pjekur, por me shumë adrenalinë. Tani, ai e ndjen veten më të pjekur, por ndjen se po humbet energji. Shumë kokëfortë drejt suksesit dhe rritjes, Mitko ende punon 10 deri në 12 orë në ditë. Aktivitetet e tij të përditshme përbëhen jo vetëm nga drejtimi i biznesit, por takimet me njerëz të ndryshëm, marrjen pjesë në ngjarjet e komunitetit, drejtimin e projekteve sociale dhe kujdesin për familjen e tij.

Duke drejtuar një biznes në vendlindjen e tij, Mitko e gjen veten moralisht të detyruar për të zgjidhur problemet personale të punëtorëve dhe njerëzve të tjerë. Përveç rolit që ai ka si kryesues i Dhomën Rajonale të Tregtisë, ai ka iniciuar aktivitete të shumta shoqërore brenda komunitetit. Kohët e fundit, ai ndërtoi një 'shkollë

mately EUR 0.5 mln.), donated ambulance cars for the local hospital. Currently, he is providing two scholarship grants per year for university students from Kavadarci, financial support to sport events, and is the president of a board donating the reconstruction of a local church.

Innovativeness

Kozhuvchanka suffers from the lack of innovation or development unit. Up to now, their strategy has been dependent on their partners' innovation capabilities - knowledge, technological processes, new product development, common market techniques, etc. Anyway, some circumstances provided them with certain advantages, like:

- License to produce carbonated beverages SINALCO(2005);
- New production line for still water IZVORSKA(2009);
- New production line for fruit juices SINETTA with Sinalco (2009);
- New double-functioning line for still and gas water (2013);
- New machine that saves 10 g per plastic bottle - 35g to 24 g (2013);
- Know – how and license to produce beer with German raw material, recipe and technology (2014).

Nowadays, like other medium-sized companies, Kozhuvchanka is facing similar challenges for skill development and innovation without necessarily having adequate resources or clear strategic vision to cope with fierce market competition. What may be indicated as a disadvantage in this case, resulting in lack of its own innovative potential, is the insufficient technological level of the employees - almost 70% of the workers have only secondary education and are assisted by 5 engineers. Therefore, the innovations come mostly from external resources.

Company Operations

Product: Mr. Mitko Yanchev is deeply confident in the taste of Kozhuvchanka waters regarding the opinion of clients. Concerning the packaging, water is mainly bottled in up to 3l bottles (0.25 L, 0.5 L, 0.75 L, 1 L, 1.5 L and 3 L), due to some restrictions laid by foreign companies. There are bigger units of 10 L and 19 L, as well. Those

të gjelbër' për fëmijët (investimi fillestar numëron rreth 0.5 milionë euro.), si dhe dhuroi disa ambulanca (makina) për spitalin lokal. Aktualisht, ai jep dy grante bursash në vit për studentët e universitetit nga Kavadarci, mbështet financiarisht ngjarjet sportive, dhe është president i një bordi për rindërtimin e një kishe lokale nëpërmjet donacioneve.

Inovacioni

Kozhuvchanka vuan nga mungesa e inovacionit apo zhvillimit të njësive të prodhimit. Deri tani, strategjia e tyre është i varur nga aftësitë e inovacionit të partnerëve të tyre – njohuritë, proceset teknologjike, zhvillimi i produktit të ri, teknikat e tregut, etj. Gjithsesi, disa rrethana i krijuan atyre disa avantazhe të caktuara, si:

- Licenca për të prodhuar pije të gazuara Sinalco (2005);
- Linja e re e prodhimit të ujit natyral IZVORSKA (2009);
- Linja e re e prodhimit për lëngje frutash SINETTA me Sinalco (2009);
- Linja dy funksionale për ujë natyral dhe ujë me gaz (2013);
- Makinë e re që kursen 10 g për shishe plastike – nga 35g në 24 g (2013);
- Know-how dhe licenca për të prodhuar birra me lëndë të parë gjermane, receta dhe teknologjia (2014).

Në ditët e sotme, ashtu si kompanitë e tjera të mesme, Kozhuvchanka u përball me sfida të ngjashme për zhvillimin e aftësive dhe inovacionit pa disponuar burime të përshtatshme apo vizion të qartë strategjik për të përballuar konkurrencën e ashpër të tregut. Çfarë mund të tregohet si një disavantazh në këtë rast, duke patur mungesë të potencialit të vet inovativ, është niveli i pamjaftueshëm teknologjik i të punësuarve - pothuajse 70% e punëtorëve kanë vetëm arsimin e mesëm dhe drejtohen nga 5 inxhinierë. Prandaj, risitë vijnë kryesisht nga burimet e jashtme.

Operacionet e kompanisë

Produktet: Z. Yanchev është thellësisht i bindur lidhur me mendimin e klientëve në shijen e ujërave Kozhuvchanka. Sa i përket paketimit, uji kryesisht është në shishe deri në 3L (0,25 L, 0.5 L, 0.75 L, 1 L, 1.5 L dhe 3 L), për shkak të disa kufizimeve të përcak-

are not included in the portfolio of Kozhuvchanka, unlike its rivals – Pelisterka and Gorska, who offer a wide range of bottle sizes.

Regarding the consumer perception of the product, Mitko states that the development of Kozhuvchanka consumer market should not be underestimated. This suggests the need for further product diversification.

Price: Current sale price per bottle of 0.5 L varies from 15 to 21 MKD - Kozhuvchanka is about 15 MKD, while Gorska and Palisterka are about 21 MKD. The price per unit (for each bottle size) fluctuates among the competitors within $\pm 10\%$.

Distribution: Kozhuvchanka pays a lot of attention to the points of distribution. Mitko comments: 'We rely on aggressive distribution as competitive advantage.' Moreover, a separate department within the firm is responsible for maintaining the numerous distribution points set throughout Macedonia (see Appendix).

Promotion: The Kozhuvchanka's motto "The Queen of the Waters" has not changed through the years, but it still has a promising charge. This successful message is not quite enough to attract potential customers within different segments. However, the bottle design is often defined by consumers as old-fashioned.

The annual promotions, involving different awards (cars, holiday trips, etc.) is in counterpoint to the profit elements. Actually, 65% of the profit is due to the partnership with SINALCO. Even the cover faces engaged in advertising of SINALCO (i.e. Toše Proeski and Kaliopi, famous singers for the overall region of the former Yugoslavia) did not help the company to build a unique corporate face.

Processes: Kozhuvchanka has applied quite a rational approach in order to save the natural content of the water. The pipe system built starts at the point of the water source and ends at the point of bottling. The technological process of bottling is organized in accordance with full safety and quality system requirements.

People: There is no specific marketing unit within Kozhuvchanka (despite the distribution department), or any experts with

tuara nga kompanitë e huaja. Ka edhe njësi më të mëdha prej 10 L dhe 19 L, produkte të cilat nuk janë të përfshira në portofolin e Kozhuvchanka. Kjo në dallim nga rivalët e saj -Pelisterka dhe Gorska, - të cilët kanë një gamë më të gjerë produktesh.

Sa i përket perceptimit të konsumatorëve për produkti, Mitko thekson se zhvillimi i tregut të konsumit të Kozhuvchanka nuk duhet të nënvlerësohet. Kjo sugjeron nevojën për diversifikimin e mëtejshëm të produktit.

Çmimi: Çmimi aktual i shitjes për shishet prej 0.5 L, varion nga 15 në 21 denarë - Kozhuvchanka është rreth 15 denarë, ndërsa Gorska dhe Palisterka janë rreth 21 denarë. Çmimi për njësi (për çdo madhësi shishe) luhetet ndërmjet konkurrentëve me $\pm 10\%$.

Shpërndarja: Kozhuvchanka i kushton shumë vëmendje pikave të shpërndarjes. Mitko komenton: "Ne mbështetemi në shpërndarjen agresive, si përparësi konkurruese." Për më tepër, një departament i veçantë brenda firmës është përgjegjës për kujdesin dhe mirëmbajtjen e pikave të shumta të shpërndarjes të shpërndara në të gjithë Maqedoninë (shih Shtojcën 2).

Promovimi: Moto e Kozhuvchanka është "Mbretëresha e Ujërave nuk ka ndryshuar gjatë viteve, por ende mundësi premtuese." Ky mesazh i suksesshëm nuk është i mjaftueshëm për të tërhequr klientët potencial në segmentet e ndryshme të tregut. Megjithatë, dizajni i shisheve shpesh konsiderohet nga konsumatorët si i vjetër.

Promovimet vjetore, duke përfshirë çmime të ndryshme (makina, udhëtime pushime, etj) janë në kundërpeshë të elementeve fitimit. Në fakt, 65% e fitimit vjen nga partneriteti me Sinalco. Por, edhe fytyrat e përdorura në reklamat e Sinalco (p.sh., Tose Proeski dhe Kaliopi, këngëtarë të njohur në gjithë rajonin e ish-Jugosllavisë), nuk e kanë ndihmuar kompaninë për të ndërtuar një fytyrë përfaqësuese të korporatës.

Proceset: Kozhuvchanka ka aplikuar një qasje mjaft racionale, në mënyrë që të ruajë përmbajtjen natyrore të ujit. Sistemi i tubacioneve fillon në burim dhe përfundon në pikën e mbushjes së shisheve. Procesi teknologjik i shisheve është organizuar në përputhje me kërkesat e sistemit të sigurisë dhe të cilësisë.

specific skills in the field of marketing in order to boost the company to a better position at the market, and independently from their partners.

Environmental awareness: Kozhuvchanka is focused on the global tendency in environmental protection. They did some efforts recently in applying efficient ways to reduce the weight of PET bottles. Besides, the newly established company PACK-OMAC (producer of PET, glass and paper packages and recycling company), is collaborating with Kozhuvchanka, which can be taken as the additional element of the company's environmental responsibility.

Competitive advantage: The natural spring exploited by Kozhuvchanka has an estimated reserve for at least 40 years, while the competitors will experience a lack of resources in the next 10 to 20 years.

III. Water bottling industry

Macedonia and Kavadarci

Macedonia gained its independence from Yugoslavia in 1991. Despite some objections on the name of the new state, a full international recognition has been adopted in 2004. According to CIA data, the total population in July 2013 amounts to 2 087 171 people, with a growth rate of 0.22%. Urban population is 59% of the total population, with 0.3% growth rate per year, which seems to be a potential problem in the future for Kozhuvchanka Ltd., concerning the purity of natural springs.

Kavadarci is a small Macedonian town located in Vardar region, rich in wineries such as the famous Tikveš. The population of the town numbers about 40,000 inhabitants. The region is also rich in springs of natural mineral water found in Kožuvmountain, situated about 10 km far from Kavadarci.

According to available statistical data, the unemployment rate in 2012 in Macedonia was approximately 31%, while in Kavadarci it is almost zero. Furthermore, the average income per capita in Kavadarci is higher than the average income per capita at national level, as the latter is about 350 EUR.

Competition

The beginning of water bottling industry

Njerëzit: Nuk ka njësi të veçantë të marketingut brenda kompanisë (pavarësisht nga departamenti i shpërndarjes), ose ndonjë ekspert me aftësi të veçanta në fushën e marketingut, me qëllim përmirësimin e pozitës së kompanisë në treg, pavarësisht nga partnerët.

Ndërgjegjësimi mjedisor: Kozhuvchanka është e fokusuar në prirjen globale në mbrojtjen e mjedisit. Ata bënë disa përpjekje kohët e fundit në zbatimin e mënyrave efikase për të reduktuar peshën e shisheve PET. Për më tepër, kompania PACKOMAC (prodhues i PET, paketime letre dhe qelqi nëpërmjet riciklimit), është duke bashkëpunuar me Kozhuvchanka, gjë që mund të konsiderohet si element shtesë i përgjegjësisë mjedisore të kompanisë.

Avantazh konkurrues: burimi natyror i ujit të shfrytëzuar nga Kozhuvchanka ka një rezervë të vlerësuar për të paktën 40 vjet, ndërsa konkurrentët do të kenë mungesë e burimesh brenda 10 deri 20 viteve të ardhshme.

III. Industria e shisheve të ujit

Maqedonia dhe Kavadarci

Maqedonia fitoi pavarësinë nga Jugosllavia në vitin 1991. Pavarësisht nga disa kundërshtime në emër të shtetit të ri, një njohje e plotë ndërkombëtare u miratua në vitin 2004. Sipas të dhënave të CIA-s, popullsia totale në korrik 2013 arrin 2 087 171 persona, me një shkallë rritje prej 0.22%. Popullsia urbane përbën 59% të popullsisë së përgjithshme, me normë rritje 0.3% në vit, e cila duket se do të bëhet një problem potencial në të ardhmen për Kozhuvchanka Ltd, në lidhje me pastërtinë e burimeve natyrore.

Kavadarci është një qytet i vogël maqedonas, i vendosur në rajonin e Vardarit, i pasur me verari të tilla si e Tikveshit. Popullsia e qytetit numëron rreth 40,000 banorë. Rajoni është gjithashtu e pasur në burimet e ujit mineral natyral që gjenden në malin Kožuv, i vendosur rreth 10 km larg nga Kavadarci.

Sipas të dhënave statistikore të disponueshme, norma e papunësisë në vitin 2012 në Maqedoni ishte rreth 31%, ndërsa në mënyrë të veçantë në Kavadarci ajo është pothuajse zero. Për më tepër, të ardhurat mesatare për frymë në Kavadarci janë më

in Macedonia is traced by the state-owned wine producing and bottling company, called Lozar Petilep (Bitola, FYROM). The factory widened its production to mineral gas water in 1968, as the present name of the brand is Pelisterka (see Appendix).

While Pelisterka was privatized in 2001, the first private steps in this sector, recognized in the face of Kozhuvchanka company, started in 1995.

Market characteristics

Currently, several companies comprise the market of bottling water in Macedonia:

- The oldest company, *Pelisterka JSC* (Bitola): gas and still mineral water, both sold under the trademark *Pelisterka*;
- The first privately established company in this sector, *Kozhuvchanka Ltd* (Kavadarci): gas water (*Kozhuvchanka*) and still mineral water (*Izvorska*)
- *Gorska* -
- *Ladna* (still water) and *Dobra* (carbonated water)
- *Evina* – still water

Some producers of still and mineral water from Serbia (Rosa, Knjaz Miloš) and Croatia (Jana), import products to Macedonia as well.

According to a Canadian report 2010, the market share of water bottling industry in Macedonia is as follows:

- Pelisterka 28%
- Kozhuvchanka 24-25%
- Gorska 15% (1st place in still mineral water market segment)
- Ladna & Dobra 12% – in total
- Other local producers plus importers 20%

Statistical data for 2011 concerning the market retail turnover by products are as follows:

- total annual consumption - 100 mln litres (65% gas water and 35% still water)
- 23 mln MKD turnover of carbonated water plus 2 mln MKD of still water.

të larta se të ardhurat mesatare për frymë në nivel kombëtar (350 Euro).

Konkurrenca

Industria e shisheve të ujit në Maqedoni i ka gjurmët në kompaninë shtetërore të prodhimit të verës, e quajtur Loser Prilep (Bitola, FYROM). Fabrika e zgjeroi prodhimin e saj në ujë mineral me gaz në vitin 1968, të emërtuar Pelisterka.

Ndërsa Pelisterka është privatizuar në vitin 2001, hapat e parë si një kompani private në këtë sektor u ndërmorrën nga Kozhuvchanka, në vitin 1995.

Karakteristikat e tregut

Aktualisht, janë vetëm disa kompani që kontrollojnë tregun e shisheve me ujë në Maqedoni:

- Kompania më e vjetër, *Pelisterka SH.A* (Bitola): ujë mineral dhe natyral me markën *Pelisterka*;
- Kompania e parë e themeluar privatisht në këtë sektor, *Kozhuvchanka Ltd* (Kavadar): ujë me gaz (*Kozhuvchanka*) dhe ujë natyral (*Izvorska*)
- *Gorska* –
- *Ladna* (ujë natyral) dhe *Dobra* (ujë të gazuara)
- *Evina* – ujë natyral

Disa prodhues të ujit natyral dhe të gazuar nga Serbia (Rosa, Knjaz Millosh) dhe Kroacia (Jana), shesin produktet e tyre në Maqedoni.

Sipas raportit kanadez të vitit 2010, pjesa e tregut të industrisë së shisheve të ujit në Maqedoni është si vijon:

- Pelisterka 28%
- Kozhuvchanka 24-25%
- Gorska 15% (në vend të parë në segmentin e tregut ujë mineral)
- Ladna Dabra - 12%
- Prodhues të tjerë vendor plus importi, 20%

Të dhënat statistikore për vitin 2011 në lidhje me qarkullimin me pakicë janë si më poshtë:

- Konsumi total vjetor- 100 milion litra (65% ujë me gaz dhe 35% ujë natyral)
- Qarkullimi - 23 milionë denarë i ujit të gazuar dhe 2 mln denarë i ujit natyral.

Market tendencies

The present growing tendency in consumption of still water due to health reasons is an important fact for Kozhuvchanka (although, regarding the consumers' preferences, the tap water is leading currently).

Also, Mitko noted that in order to lower the product price (bottle sets 75% of the total cost) they bought a new machine producing lighter plastics and the investment is supposed to be paid off in less than two years.

III. Closing paragraph

Mitko Yanchev wants to keep a position in the same industry and to grow though he does not see himself as CEO of Kozhuvchanka within the next ten years, due to his personal fear of losing energy and creative ideas. He has not yet adopted profiled answers to many questions, such as:

- How to attract attention and build partnership with globally positioned companies;
- How to improve marketing position and consumer perception;
- How to give up personal leadership and delegate obligations to a new manager not at the expense of company success.

So, the future of Kozhuvchanka is still open, waiting for new important decisions to be made soon.

Tendenca e tregut

Tendenca në rritje në konsumin e uji natyral për shkak të arsyeve të shëndetit, është një faktor i rëndësishëm për Kozhuvchanka (edhe pse, në lidhje me preferencat e konsumatorëve, uji i rubinetit është më i përdoruri aktualisht).

Gjithashtu, Mitko vuri në dukje se një mënyrë për të ulur çmimin e produktit (shishja përbën 75% të kostos totale), ata blenë një makinë të re për prodhimin shisheve plastike më të lehta dhe preupozet që investimet të shlyhen në më pak se dy vjet.

III. Paragrafi përmbyllës

Mitko Yanchev dëshiron të mbajë pozitën e tij në industri dhe të rritet, edhe pse ai nuk e sheh veten si CEO i Kozhuvchanka në dhjetë vitet e ardhshme, për shkak të frikës së tij të humbjes së energjisë personale dhe ideve krijuese. Ai ende nuk ka përgjigje për shumë pyetje, të tilla si:

- Si mund të tërheqë vëmendjen dhe të krijojë partneritete me kompanitë botërore?
- Si të përmirësojë funksionin e marketingut dhe perceptimin e konsumatorit?
- Si mënjanohet nga pozicioni i lidërshit dhe t'ua delegojë detyrat ndonjë menaxheri të ri?

Pra, e ardhmja e Kozhuvchanka është ende e hapur, duke pritur për vendimet e reja të rëndësishme që do të bëhen së shpejti.

APPENDIX

1. STATISTICAL DATA

1.1. Statistical data for Macedonia

Area: 25 713 km²

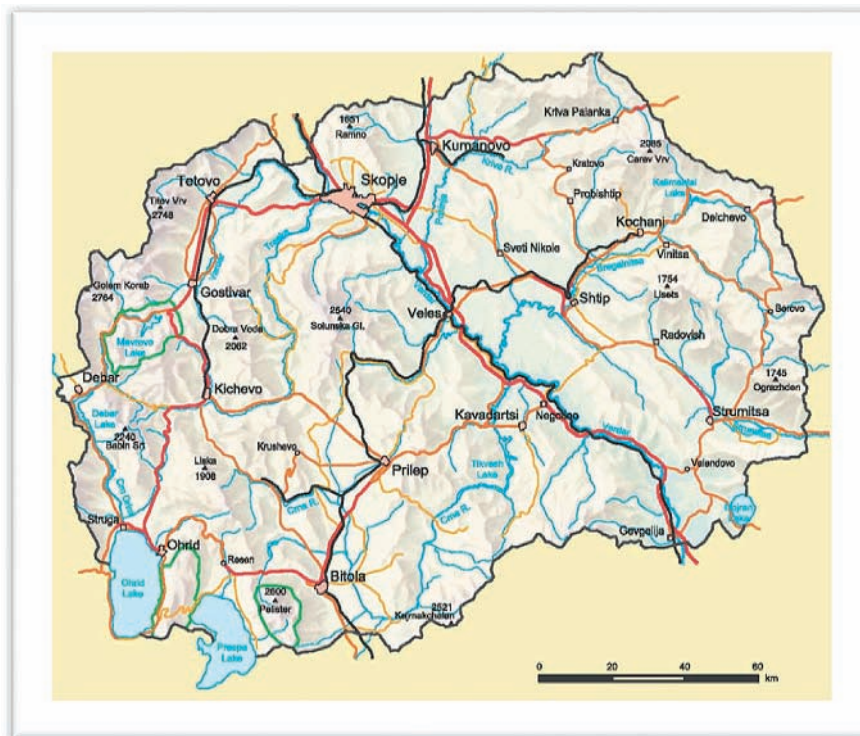


Fig.1. Map of Republic of Macedonia

Source: State Statistical Office of Republic of Macedonia. 20 years of Independent Macedonia. Skopje, 2011.

Note: The Republic of Macedonia is situated in South-Eastern Europe, in the centre of the Balkan Peninsula. According to the geographical location, it is a central Balkan country bordering with four countries, to the east with Bulgaria, to the north with Serbia, to the west with Albania and to the south with Greece. The terrain is mostly hilly and mountainous. Currently, the country is a parliamentary democracy. In 1991, it has gained its independence from Yugoslavia. Objections stated by Greece, considering the name of the new country as Hellenic, delayed its international recognition. Thus, the provisional designation used by UN, EC and NATO is 'the Former Yugoslav Republic of Macedonia'. Since 2004, the US and over 130 other nations have recognized Macedonia by its constitutional name, Republic of Macedonia.⁷

Table 1. Basic statistical data

Year	2010	2011	2012	2013
Population (persons)	2 055 004	2 058 539	2 061 044	
incl. Vardar region	153 858	153 822	153 659	
Working age population (persons),	1 648 522	1 656 215	1 669 965	
incl. Vardar region	126 020	126 086	126 150	
Labour force*	938 294	940 048	943 055	
Employed*	637 855	645 085	650 554	
Unemployed*	300 439	294 963	292 502	

⁷ CIA. World Factbook: Macedonia (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mk.html>)

Unemployment rate (%),	32.0	31.4	31.0	
in Vardar region	37.0	36.4	35.9	
GDP (in mln.EUR)*	7 057	7 473		
GDP (in mln.MKD)*	434 112	459 789		
GDP per capita (in EUR)*	3 434	3 630		
GDP per capita (in MKD),	211 246	223 357		
in Vardar region	206 667	228 324		
Average exchange rate (MKD/EUR)**	61.51	61.53	61.53	61.58
Average exchange rate (MKD/USD)**	46.46	44.23	47.90	46.40
Average net wage per employee (in MKD)	20 553	20 847	20 902	
in Vardar region	15 841	16 125	16 670	
Rank among 8 regions	VII	VII	V	
Inflation (on an annual basis, in %)**	3.0	2.8	4.7	1.4
Foreign Direct Investments (as % of GDP)**	2.3	4.5	1.0	3.3

Source: *Regions of the Republic of Macedonia, 2013. State Statistical Office of the Republic of Macedonia.*

* *Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia, 2013. Section 07: Labour Market. p.254.*

** *National Bank of the Republic of Macedonia. Statistics: Basic Economic data. 2014*

(<http://www.nbrm.mk/?ItemID=89A26FA4B8AA8F4CA6CF243F984FF307>)

1.2. Statistical data for the water bottling market in Macedonia

Table 2. Statistical data of beverage manufacturing sector

	Year	2010	2011	2012
Employees in manufacture of beverages			2 440	2 250
Average net wage per employee in manufacture of beverages (in MKD)		23 150	24 169	23 419
Household final consumption expenditure on non-alcoholic beverages (in mln. MKD)		8 021	8 451	
as % of household final consumption		2.5	2.5	

Source: *Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia, 2013, p.248*

Table 3. Industrial production in natural data, by years

Quantity	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Mineral waters and aerated waters, unsweetened/ '000 hl	464	474	453	529	584	668
Waters with sugar, other sweetening matter or flavoured, i.e. soft drinks (incl. mineral and aerated)/hl	1 479 672	1 636 917	1 636 692	1 566 459	1 251 941	1 259 120

Source: *State statistical office of the Republic of Macedonia. Section: Industry (<http://makstat.stat.gov.mk/pxweb2007bazi/Database/Statistics%20by%20subject/Industry%20Construction%20and%20Energy/Industry/Industry.asp>)*

**State statistical office. Statistical Review: Industry and Energy. 2013, p.22.*

Table 4. Market retail turnover by products for 2011

Indicator	2011			2012	
	Realized production (hectoliters)	Structure (%)	Turnover (in 000MKD)	Structure (%)	Turnover (in 000MKD)
Mineral and aerated waters	662 000	25,4	571 187		
Fruit and vegetable juices	1 248 403	53,3	1 197 560		
Other non-alcoholic beverages		21,2	476 088		

Source: State statistical office of the Republic of Macedonia. Section: Internal trade. Turnover in the retail. (http://www.stat.gov.mk/PrikaziSooopstenie_en.aspx?rbrtxt=107, <http://www.stat.gov.mk/pdf/2012/8.1.12.33.pdf>)

2. MARKET DATA

2.1. Brief profiles of local competitive companies

PELISTERKA JSC⁸ is established in 1953 as state-owned enterprise for grape cultivation and wine production. In fact, the state company had had two departments – one for vine and fruit trees growing, and one for production of wine, brandy and fruit juices. In 1968, the production portfolio is widened with mineral water and gas water bottling. The state enterprise is privatized in 2001 under the name of LOZAR Pelisterka JSC Skopje. Initially the company is focused on wine production and consecutively revives the production of natural and gas fruit juices, and non-carbonated water in 2008 and 2009. Pelisterka JSC Skopje obtains integrated system for quality control ISO 9001/2008 and HACCP system in 2009. Nowadays, the company provides a wide bunch of products under own brands and licensed ones⁹, as following:

Own brands - Pelisterka, Pelisterka Obichna (usual), Pelisterka light, Pelisterka Cola, Pelisterka Cola SF (Sugar Free), Pelisterka Orange, Pelisterka Bitter Lemon, Pelisterka Tonic (new brand), Pelisterka Gazoza, Pelisterka Mojito, Sweet, Jelen Pivo;

Licensed brands: Stela Artois, Beck's, Kamenitza, Staropramen.

Additional information:

Events presence of the company - concerts of world wide famous singers (Justin Bieber, Beyonce, Green Day, Robbie Williams), sport tournaments, fashion expositions, etc.

Distribution - 18 distributors throughout the country. **Authorised Bottle Design. Bottling service** - PET and glass. **Slogan** – 'When thinking of water, we think of Pelisterka'.

KODING Co started producing and distributing **Gorska** water in 2005 (the factory is based in Konopishte village quite close to the spring Trnskot)¹⁰. GORSKA water, with its low percentage of minerals and with the concentration of dry residue of only 168 mg/l, is set at the top of high quality low-mineral waters. It allows the consumption of water in unlimited quantities without undue burden on the body. In 2011 the company began selling water with L-carnitine. The brand GORSKA has been enriched with new and similar in content products: soft drinks GORA, ice tea GORA, and energy drink GORSKA MECHKA. The company is a regular supporter of cultural and sport events organized throughout the country, a big contributor in the care of children with special needs, and a sponsor of the Special Olympics for children with special needs. Following its ecological awareness for protection of the surrounding environment, the company implemented ISO 14001:2004 standard. In addition, Koding Co has consecutively been prized with the International Quality Crown Award in the Gold category in 2012 (London) and the International Star Award for Quality in Platinum Category in 2013 (Geneva).

MAGRONILL Chas diversified its portfolio into two brands – Dobra voda and Ladna. The company has been certified under HACCP in 2008 and ISO in 2010. Moreover, Dobra Voda Sparkling has been awarded twice at Berkeley Springs International Water Tasting contest (West Virginia, USA) - with silver medal (2006) and gold medal (2010). The production

⁸ Official web page of PelisterkaJSC. Company profile (<http://pelisterka.mk/about>)

⁹ <http://pelisterka.mk/brands>

¹⁰ <http://www.gorska.com.mk/en/node/24>

process¹¹ is organized into two phases – first mechanical filtering of the mineral water at the spot of springing through sophisticated mechanical automated filters, and second 0,2-micron microbiological filtration at the bottling plant (with capacity of 12,000 liters per hour). From spring to bottle, water passes through a closed underground polyethylene pipe system protected from all kinds of external influences. Similarly to the other producers, Magroni's products are present at a wide range of events – CISCO conference (2012), Global Investment Summit of Macedonia (2012), National Sports Competition and Eco-action organized by PAKOMAK in 2013, the most popular children's festival 'Golden Nightingale', etc. Moreover, the natural spring water LADNA is the first bottled water recommended by Association of Pediatrics of Macedonia for babies. The company also applies unique design to its products.

Additional information:

Dobra Voda brand – natural mineral water (Sparkling, Medium, Lemon-flavoured) and functional water enriched with functional supplements (ginger, guarana, ginseng, and aloe vera extract), vitamins from group B and fructose (Dobra Voda active, Dobra Voda wellness, Dobra Voda balance)

Ladnabrand–natural spring water, ice tea (lemon, peach). **Distribution** – performed by own vehicles to 35 points within the country. **Slogans** – 'A bottle full of life' (natural mineral water Dobra Voda), 'More than water' (functional water Dobra Voda), and 'A sip of healthy life' (Ladna).

CENTRO FRUTA LLC¹² is a company for production of non-alcoholic beverages and mineral water. Its portfolio consists of 77 products grouped into several brands: **Evina** - mineral sparkling and spring water, **FRUTA** - carbonated soft drinks (diet and with sugar) and kids drinks, **SOLZA** - non-carbonated fruit juices, **ORANGE** syrups, ice fruit tea, and energy drink Rex Dog. The company has started the production of non-alcoholic drinks in 1992 under the license of the Austrian brand of low-energy drinks Grobbi. Centro Fruta LLC has adopted concession for exploitation of the spring Toplik in 2003 (capacity of 12 litres per second) as the water is ranked among high-mineral medicinal spa waters because of its wealth of minerals. The quality assurance standards HACCP and ISO 22000 have been integrated in 2004. The company maintains a production plant, warehouse for finished products, two laboratories, six stores in different settlements, and 25 vehicles with load capacity from 1000 kg to 30 tons used for distribution to retail stores in 19 towns.

2.2. Product details

Mineral Water is natural water containing not less than 250 parts per million total dissolved solids. Mineral water is distinguished from other types of bottled water by its constant level and relative proportions of mineral and trace elements at the point of emergence from the source. No minerals can be added to this product.¹³

Table 4. Mineral content of the most recognized bottled waters

Product	Izvorska	Gorska	Evina	Pelisterka	Ladna
Water type	Natural spring water	Low-mineral natural spring water	Mineral carbonated and spring water		Natural spring water
Spring	Kozhuvchanka	Trnskot	Toplik	Bushen Bunar	Breza
Producer	Kozhuvchanka Ltd	Koding Co	Centro Fruta LLC	Pelisterka JSC	Magroni Ltd
Content					
Calcium (Ca ²⁺)	13,7 mg/l	24,40 mg/l	43,2 mg/l	20,6 mg/l	14,40 mg/l
Sodium (Na ⁺)	5,8 mg/l	4,00 mg/l	84 mg/l	12,4 mg/l	2,07 mg/l
Magnesium (Mg ²⁺)	4,12 mg/l	3,10 mg/l	13,7 mg/l	6,5 mg/l	2,62 mg/l
Potassium (K ⁺)	1,69 mg/l	3,25 mg/l	10,8 mg/l	1,53 mg/l	0,86 mg/l

¹¹ <http://www.dobravoda.com.mk/en/spring-and-factory>

¹² <http://www.centrofruta.com.mk/en/index.php?action=strategy>

¹³ See more at International Bottled Water Association (<http://www.bottledwater.org/types/bottled-water>)

Sulphates (SO42-)	3,93 mg/l	1,25 mg/l	56 mg/l	24,1 mg/l	9,80 mg/l
Chlorides (Cl-)	1,45 mg/l	1,05 mg/l	26 mg/l	2,59 mg/l	2,50 mg/l
Bicarbonates (HCO3-)	90,22 mg/l	117,1 mg/l	390 mg/l	102,6 mg/l	45,60 mg/l
Dry residue (at 180° C)	120 mg/l	168 mg/l	401 mg/l	111 mg/l	59 mg/l

Source: Official web pages of producers and products labels

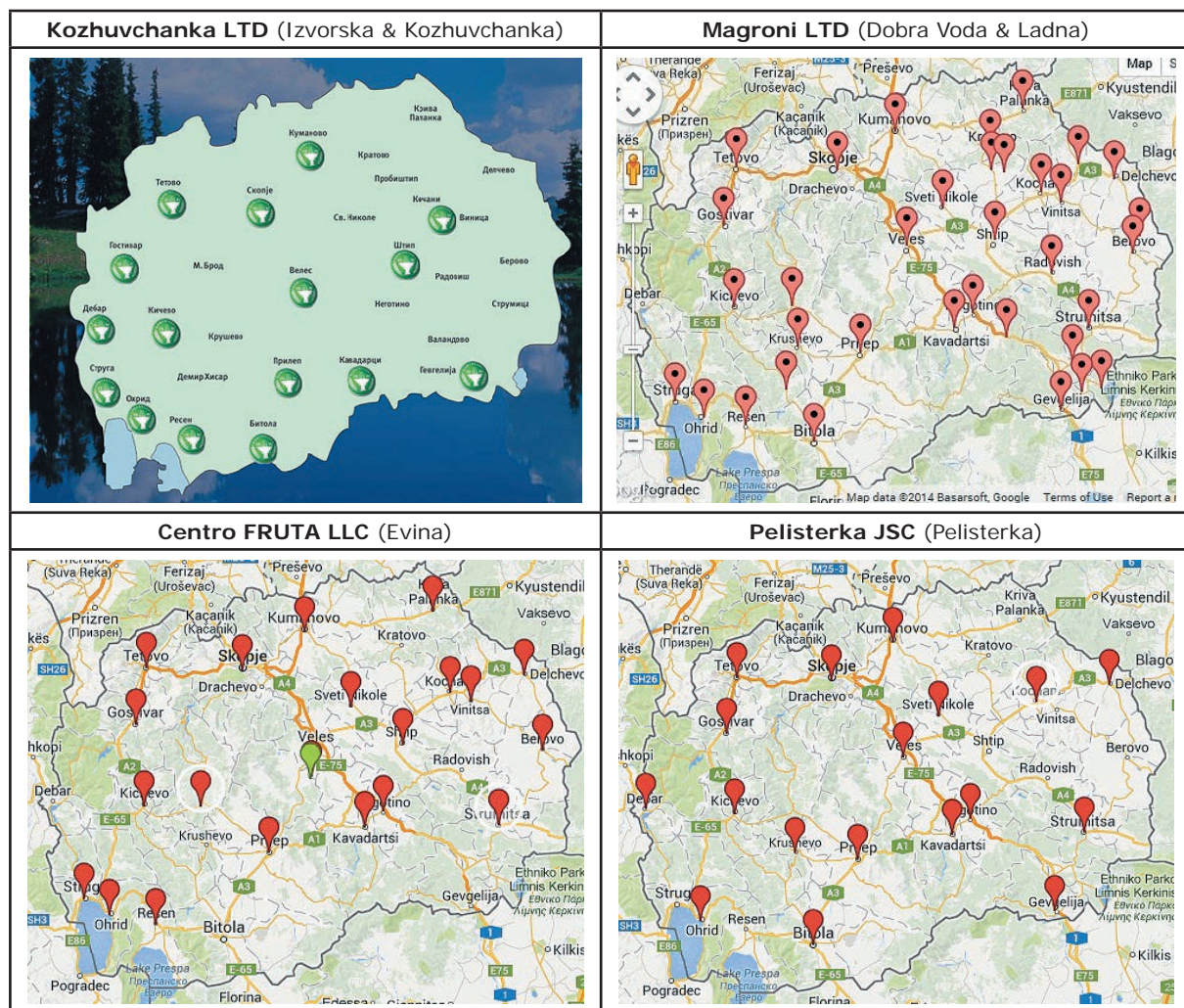
Table 5. Product bottle standards

Product	Izvorska	Kozhuvchanka	Gorska	Evina	Pelisterka	Dobra	Ladna
Package type							
0,25 L glass	N/A	✓		N/A	✓	✓	
0,33 L PET	N/A	N/A		✓	✓	✓	✓
0,5 L PET	✓	✓		✓	✓	✓	✓
0,75 L glass	N/A	N/A		N/A	✓	N/A	N/A
1 L PET	✓	✓		N/A	N/A	N/A	N/A
1,5 L PET	✓	✓		✓	✓	✓	✓
2,5 L PET	N/A	N/A		N/A	✓	N/A	N/A
6 L PET	N/A	N/A		✓	N/A	✓	✓
19 L PET	✓	N/A		✓	✓	✓	✓

Source: Official web pages and catalogues of producers

2.3. Distribution density

Table 6. Distribution density of the main local producers



3. COMPANY PROFILE

3.1. Organizational Chart of Kozhuvchanka Ltd.

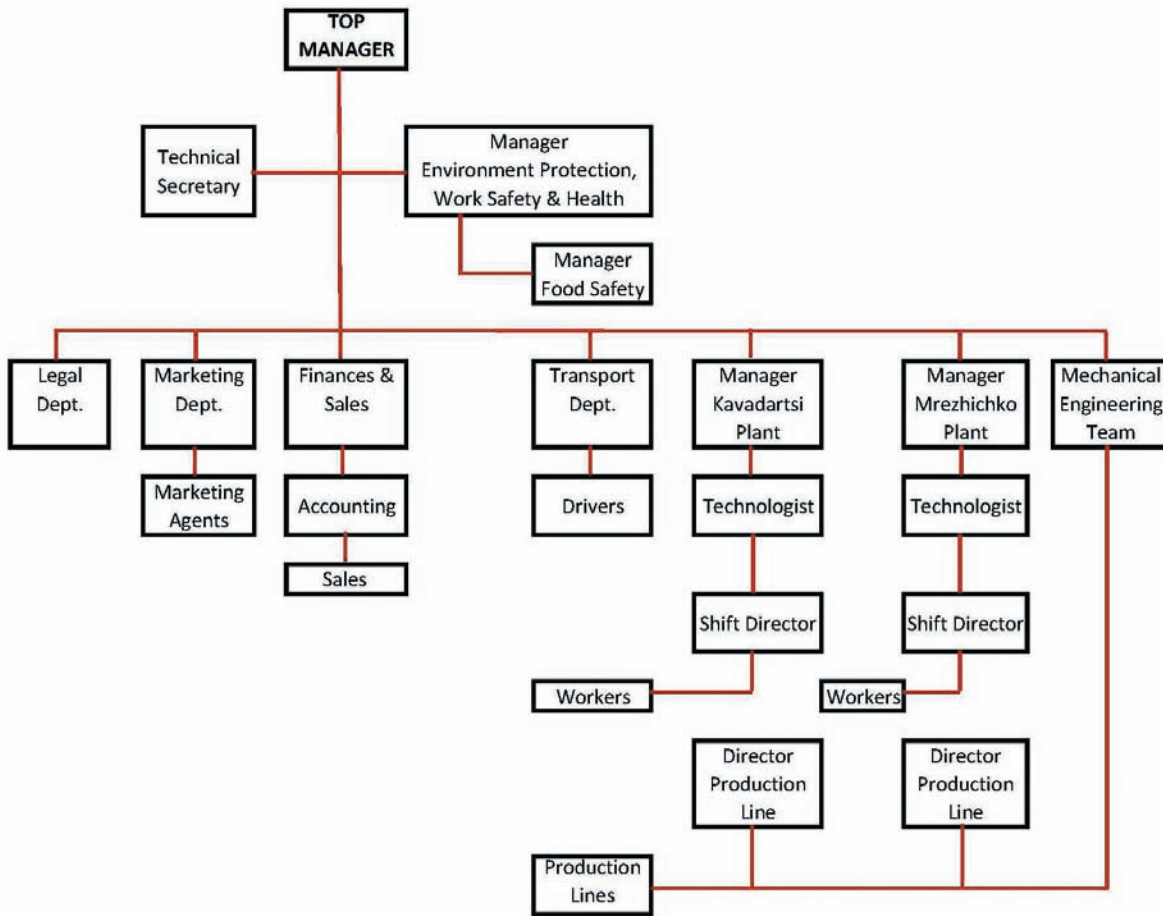


Fig.2. Organizational Chart of Kozhuvchanka Ltd.

Source: Kozhuvchanka Ltd.

Reference / Bibliografi

- 20 years of Independent Macedonia.** State Statistical Office of the Republic of Macedonia. Skopje, 2011. ISBN 978-608-227-043-2
- Regional Yearbook: Regions of the Republic of Macedonia 2013.** State Statistical Office of the Republic of Macedonia. Skopje, 2013. ISSN 1857-6141
- Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia 2013.** State Statistical Office of the Republic of Macedonia. Skopje, 2013.
- Central Intelligence Agency, Official web page.** World Factbook: Macedonia (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mk.html>, 27.01.2014)
- National Bank of the Republic of Macedonia.** Statistics: Basic Economic data. 2014 (<http://www.nbrm.mk/?ItemID=89A26FA4B8AA8F4CA6CF243F984FF307>, 15.05.2014)
- Statistical Review: Industry and Energy.** Industry 2007-2012. State statistical office of the Republic of Macedonia. Skopje, 2013. ISSN 978-608-227-102-6
- State statistical office of the Republic of Macedonia, official web page.** Section: Industry (<http://mak-stat.stat.gov.mk/pxweb2007bazi/Database/Statistics%20by%20subject/Industry%20Construction%20and%20Energy/Industry/Industry.asp>, 15.05.2014)
- International Bottled Water Association, official web page.** Water types: Bottled Water. (<http://www.bottledwater.org/types/bottled-water>, 27.01.2014)
- Kozhuvchanka LTD, official web page** (<http://kozuvcanka.mk/index2.html>, 27.01.2014)
- Pelisterka JSC, official web page** (<http://pelisterka.mk/about>, 27.01.2014)
- Sinalco International GmbH & Co. KG, partner web page:** History (<http://partner.sinalco.in/#/mk-en/history>, 15.05.2014)
- Koding Co., official web page** (<http://www.gorska.com.mk/en/node/24>, 27.01.2014)
- Magroni LLC, official web page** (<http://www.dobrovoda.com.mk/en/spring-and-factory>, 27.01.2014)
- Centro FRUTA LLC, official web page** (<http://www.centrofruta.com.mk/en/index.php?action=strategy>, 27.01.2014)
- Kozhuvchanka & Sinalco advertisement for New Year 2014.** (www.youtube.com/watch?v=kVU4Kgr5ZBQ, 27.01.2014)
- www.facebook.com/.../Kozuvcanka-Sinalco/260...?
<http://www.toyota.com.mk/article/nagradna-igra-na-kozuvcanka-i-sinalco/>
<https://www.facebook.com/sinalcomk>
www.yourepeat.com/g/Kozuvcanka?
http://sinalco.com/web/cms_de/print.php?lang=1&url=http://sinalco.com/web/cms_de/front_content.php?idcatart=35&lang=1&client=1&searchterm=&printNow=1&mySearchterm=
<http://www.kaliopi.com.mk/official/defaulten.asp?ItemID=25653F0BC0D7854DB5639B092CA5527B>
<http://www.nestle.com/csv/case-studies/AllCaseStudies/Innovations-bottled-water-packaging>