

## ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА НА ФЛОРА ФРЕШ ДООЕЛ ОД БИТОЛА

период 2024 – 2026 година



Битола, 2023

## СОДРЖИНА

1.	5
2.	6
3.	7
4.	9
	9
5.	9
	9
6.	13
7.	15
	15
8.	27

**Членови на компанискиот развоен тим на ФЛОРА ФРЕШ ДООЕЛ Битола**

- Рената Ѓоргиевска – административен секретар;
  - Миле Котевски - електричар;
  - Лидија Спасеновска – сметководител;
- Сузана Размовска – референт за увоз -извоз;
  - Марија Неделковска – администратор;
- Александра Штрковска – референт за увоз-извоз;

**Консултанти:**

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

## ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

**Организациската стратегија на ФЛОРА ФРЕШ ДООЕЛ од с. Горно Српци, Битолско** 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 ФЛОРА ФРЕШ ДООЕЛ од с. Горно Српци, Битолско има за цел да ја конкретизира насоката по која ќе се движи организацијата во идниот 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 организацијата.

ФЛОРА ФРЕШ ДООЕЛ, Битола веќе има направено пионерски чекори во процесот на користење обновливи извори на енергија и зелени работни места. Компанијата е во постапка на добивање на дозвола за инсталирање на транспарентни фотоволтаици. Може слободно да се каже дека нејзиното постоење е во насока на заштита на животната средина преку производство на квалитетни производи и употреба на препарати кои се користат и во органското производство. Во тој дух оваа стратегија, е движечка сила 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 поттикнување на останатите компании да држат чекор со иновациите во областа на зелена економија (outcome).

## **1. ПРОФИЛ НА ФЛОРА ФРЕШ ДООЕЛ од с. Горно Српци, Битолско**

Организацијата ФЛОРА ФРЕШ ДООЕЛ од с. Горно Српци, Битолско се занимава со модерно производство на јаболка, круши и цреши. Лоцирана е во с. Горно Српци, во падините на Пелистер, на надморска височина од 1.000 метри. Садниците се протегаат на плодна површина од 18 хектари, сите позиционирани во уникатен планински предел, опкружени со дива природа. Површината на која се протегаат јаболката, крушите и црешите се користи преку Договор за долгогодишен закуп склучен помеѓу Флора Фреш и Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство за период од 30 години.

Флора Фреш за потребите на работниот процес има подигнато неколку монтажни објекти во кои одделно се чуваат препаратите за прскање и ѓубрење, пумпите и автоматскиот систем за наводнување, механизацијата и опремата, како и монтажна модерно опремена канцеларија.

Опремата и механизацијата е современа, односно целосно адаптирана на модерниот начин на култивирање кој Флора Фреш редовно го применува. Иако производите не се декларирани како органски, истите се третираат со препарати за органско производство, но сите останати техники на работа и воведени иновации кои ги нема дури ни во органското производство, ги прават производите на Флора Фреш подобри и поквалитетни и од органските производи.

Моменталниот асортман на Флора Фреш го сочинуваат јаболка од сортите Гала, Црвен Делишес, Златен Делишес, Фуџи Фубракс, Фуџи Кинг и мал дел Пинова, Грени Смит и Ред Лав, потоа круши од сортите Вилијамс и Абате Фетел, како и цреши Кордиа, Феровиа и Регина.

Флора Фреш претставува бренд од скоро застапен на македонскиот пазар, со тенденција на зголемување на застапеноста, видливоста и препознатливоста на самиот бренд. Фирмата е формирана од таткото Стефанос и синот Теодорос Тацхматзидис, по потекло од соседна Грција, кои пред повеќе години го започнаа својот бизнис поврзан со текстил во с. Цапари, Битола. Подоцна, привлечени од прекрасната местоположба и климатски услови во овој регион, решија да го искористат тоа што околната природа го нуди и да започнат со нов бизнис од сферата на земјоделието во кој вложија многу труд, многу знаења и искуства од различни делови на светот, а најмногу љубов и силна желба за успех. Така настана Флора Фреш, која секоја година се труди да достигне нови максимуми во однос на иновации, заштита на природата и производство на квалитетни производи за секој клиент.

„Регионот има одлични климатски услови за земјоделска дејност огледување на овошје, јаболка, круши и цреши, беше одлуката која ја донесовме“, вели за Зелена берза, управителот на фирмата. „Текстилот и овошјето немаат допирни точки, но земјоделието е гранка што има голема иднина и допрва ќе има голем развој ако се работи како што треба“, додава тој.

Овошките кои ги нуди Флора Фреш се одликуваат со голем квалитет во однос на формата, големината, бојата и вкусот. Садниците се нови сорти со коренов систем што не се шири многу и кај сите нив е применет современ начин на засадување, односно

засадени се на оддалеченост од еден метар еден до друг, а меѓу редовите има растојание од 3 метри, за полесно да помине земјоделска механизација. Режењето на овошките е исто така многу важно. Гранките се режат на тој начин што особено се внимава садникот да не оди во ширина туку да оди само во висина. Системот за наводнување капка по капка е целосно автоматизиран и лесен за управување од компјутер и од телефон. Низ системот за наводнување, освен вода, по потреба се пушта и вештачко ѓубриво за потхранување на садниците и снабдување со важни минерали. „Секако важна е заштитата и ѓубрењето, но треба да се внимава да не се претера ниту со вода ниту со ѓубре, да им се даде количина која е оптимална“ - велат од Флора Фреш.

Она што е карактеристично за начинот на работа на Флора Фреш е тоа што во одгледувањето се применува Глобал Гап стандардот и овошките се одгледуваат по законските норми што ги наметнува ЕУ, а подразбираат минимална употреба на хемиски средства во агротехничките операции и строго следење на упатства во секој дел од производствениот процес. Тоа значи дека секој производ на Флора Фреш одделно поседува Глобал Гап сертификат кој е еден од предусловите за пристап на производите на европски пазар.

Флора Фреш, преку земање предвид на посебните карактеристики на оваа локација, создаден е овоштарник кој во хармонија ќе го прифати постоечкиот екосистем и на крајот ќе стане дел од него. Ова е динамичен процес кој треба да се одвива низ сите сезони. Така, како што пролетта носи цветање на дрвото, во текот на летото потребна е грижа за растечките плодови. Есента е сезона на берба, а во зима се подготвува теренот за одлична наредна сезона.

Ова е циклус кој постојано се повторува и почитува и благодарение на тоа, секоја година се произведуваат врвни јаболка, круши и цреши со широк спектар на вкусови кои ги задоволуваат апетитите на пазарот.

## **2. ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ - КЛИЕНТИ**

Во падините на планината Пелистер и на надморска височина од 1.000 метри, меѓу дивата природа што само ваква шума може да ја обезбеди, цветаат дрвјата на нашата организација, заедно со останатиот дел од флората. На такво уникатно место може од дрвото да се набере свежо овошје со неодолива жива боја. Со самото гризење всушност ќе го слушнете крцкавиот звук од него. Покрај тоа, уживате во слаткиот вкус и мирис на аромата што само природата може да ја понуди. Одговорноста што Флора Фреш ја има кон клиентите е задржување на оригиналноста на овошјето и негово доставување во свежа, чиста и недопрена состојба.

Флора Фреш произведува круши, цреши и јаболка кои се вкусни и здрави, добри за сечие расположение и душа. Од ФУЏИ до ГАЛА и од ЦРВЕНИОТ до омилиниот ЗЛАТЕН ДЕЛИШЕС и секако единствената ЦРВЕНА ЛУБОВ. Сортите можат да задоволат сечии вкус, па дури и оној најпрефинетиот. Тие можат бидат совршен појадок и совршена ужина за секоја возраст. Ако ја земеме онаа народната “едно јаболко на ден го

оддалечува докторот од Вас“, тогаш не треба повеќе да се зборува за квалитетот на јаболкото, крушата и црешата произведени на начин кој не содржи пестициди.

Засега производите на Флора Фреш завршуваат на странските пазари, претежно во Грција, додека мали количини се продаваат на македонскиот пазар. Брендот Флора Фреш се гради во насока да бидат препознатливи по добар квалитет. За таа цел се вршат редовни консултации со стручни лица, што, кога, колку и како да се направи за да се постигнат поголеми резултати. Во таа насока се и стручните усовршувања на вработените. Во идните планови на Флора Фреш е што побрзо да се засадат и останатите површини, а акцентот ќе биде ставен на садниците со јаболка, затоа што јаболкото го зазема четвртото место на скалата на овошје во светот, веднаш по грозјето, портокалите и бананите.

Целиот овој регион каде е концентрирана Флора Фреш е најдобар за производство. Потребни се големи средства, доста инвестиции и тешко дека некој сам може да постигне се’. Во цел свет се користат субвенции, тие се неопходни. Средствата од ИПАРД програмата многу помогнаа за развојот на Флора Фреш.

Со поставените цели во оваа стратегија, организацијата има тенденција за освојување на повеќе странски пазари, како и проширување на домашен пазар преку соработка со LIDL маркетите кои во моментот се во изградба на неколку места во нашата држава. Дистрибутивната мрежа и логистичката поддршка ќе се одвива преку аусорсинг на сестринска фирма која моментално се става во функција во с. Жабени, Битолско. Проширувањето на пазарот е планиран во најголем дел кон странство поради квалитетот на производот и неговиот пласман, претежно Италија, Србија, Грција.

### **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 организацијата во идниот период.

Анализата на опкружувањето на Флора Фреш 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 Флора Фреш, составен од претставници од поединечните сектори во организацијата се осврнa 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 18 (осумнаесет) 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 16 (шеснаесет) 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 Флора Фреш.



#### **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 Флора Фреш ДООЕЛ 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 генерираните ПЕМ – ови и ПЕЗ – ови од работата на Регионалниот Развоен Тим (RPT) за подготовка на Регионалната стратегија за транзиција кон зелена економија, на Пелагонискиот плански регион, а вториот извор се генерираните ПЕМ – ови и ПЕЗ – ови по пат на индивидуална и тимска акумулација на тимот за подготовка на стратешкиот план на Флора Фреш. 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 Флора Фреш.

#### **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 потребно е вкрстено да се разгледуваат.

За таа цел, во адаптираната SWOT (CBOT) матрица (SWOT, S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), се сметуваат 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**

	<b>СОЦИО-ЕКОНОМСКО ОКРУЖУВАЊЕ</b>	
	<b>Интерно регионално окружување</b>	<b>Екстерно регионално окружување</b>
<b>Позитивни</b>	<p><b>S - СИЛНИ СТРАНИ: Позитивни организациски перформанси (гроздови од ПОП-ови)</b></p> <p><b>П - ПРОДУКЦИСКИ КАПАЦИТЕТ ЗА ТЗЕ</b></p> <p><b>Награди и сертификати</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Награда Компанија на годината;</li> <li>• Поседување на сертификат од ГЛОБАЛ ГАБ и ГРАСП;</li> </ul> <p><b>Самостоен ПОП</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Почеток на брендирање на производството;</li> </ul> <p><b>Самостоен ПОП</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Користење на хемиски средства со 0% остаток од пестициди и хемикалии;</li> </ul>	<p><b>О – МОЖНОСТИ: Потенцијални екстерни можности (гроздови од ПЕМ-ови)</b></p> <p><b>М 001</b></p> <p><b>ОБНОВЛИВИ ИЗВОРИ НА ЕНЕРГИЈА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Имплементација на фотоволтаици за домашна употреба</li> </ul> <p><b>М 002</b></p> <p><b>МЕРКИ ЗА ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Smart системи за заштеда</li> </ul> <p><b>М 003</b></p> <p><b>КОРИСНА ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Законски регулирани постапки за заштита на животната средина</li> <li>• Постапка за инсталирање на фотоволтаици</li> <li>• Полесно аплицирање и добивање на средства од национални ИПАРД;</li> <li>• Флексибилност и транспарентност за надолнување на документација при отворени повици;</li> </ul>
<b>Негативни</b>	<p><b>А - АДМИНИСТРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ ЗА ТЗЕ</b></p> <p><b>Самостоен ПОП:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соодветен стручен кадар;</li> </ul> <p><b>Самостоен ПОП:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Добра локација и клима;</li> </ul>	<p><b>М 004</b></p> <p><b>ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заштеда на енергија</li> <li>• Поставување на мерни станици за мерење на квалитетот на воздухот</li> </ul>
<b>Возможности</b>	<p><b>Е - ПРЕТПРИЕМАЧКО-ИНОВАЦИСКИ КАПАЦИТЕТ ЗА ТЗЕ</b></p> <p><b>Механизација и технологија</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сопствена метеоролошка станица</li> <li>• Во процес на поставување на транспарентни фотоволтаици;</li> <li>• Целосна заштита на овошките со градобина мрежа;</li> <li>• Фолијарно ѓубрење (преку лист);</li> </ul>	<p><b>М 005</b></p> <p><b>ПОЛИТИЧКО ВЛИЈАНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развој на регионална инфраструктура</li> <li>• Намалено политичко влијание</li> </ul>

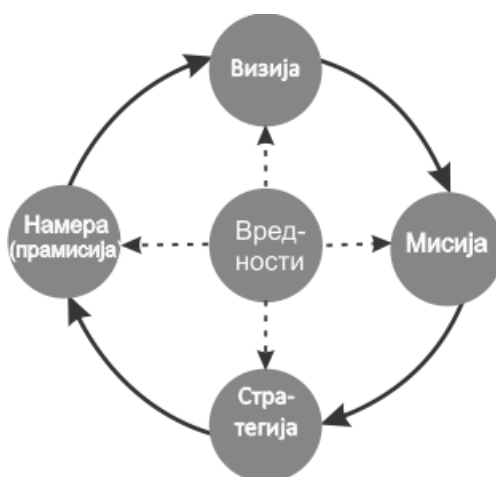
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Машина за берење на јаболка;</li> <li>• Користење на смарт бумбари за намалување на употреба на пестициди и инсектициди;</li> <li>• Систем капка по капка единствен во Македонија;</li> <li>• Соодветна земјоделска механизација;</li> </ul> <p><b>И – ИНТЕГРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ ЗА ТЗЕ</b></p> <p><b>Самостоен ПОП;</b></p> <p>Добри меѓучовечки односи;</p> <p><b>Самостоен ПОП;</b></p> <p>Учество на семинари и саеми низ Европа;</p>	<p><b>М 006</b></p> <p><b>МОЖНОСТИ ЗА РАЗВОЈ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратешки документи за развој на национално и локално ниво</li> <li>• Поволна регулатива за одржлив развој</li> <li>• Достапност на фондови од банките (кредитни линии за ММСП) и мерки за отпочнување на бизниси АВРМ</li> <li>• Достапност на странски пазари</li> <li>• Стабилна монетарна политика</li> <li>• Користење на ЕУ искуства</li> <li>• Волја(желба) за развој на претприемаштво</li> <li>• Заедничко делување на повеќе продизводители на овошје пред институциите на системот;</li> <li>• Соработка со средните училишта;</li> <li>• Поддржување на учество на саеми (мин. за земјоделие);</li> <li>• Е – маркетинг;</li> </ul> <p><b>КУЛТУРА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Клиенти со професионално однесување;</li> <li>• Клиенти со професионално однесување;</li> <li>• Промена на менталниот склоп за важноста на земјоделието;</li> </ul> <p><b>САМОСТОЕН ПЕМ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми за стимулирање на младите за намалување на миграцијата село - град;</li> </ul>
Н е з а т и в н и	<p><b>W – СЛАБИ СТРАНИ: Точки на потенцијално подобрување (гроздови од ПИП-ови)</b></p> <p><b>К - КОРИСНИЦИ НА ЕФЕКТИТЕ ОД ТЗЕ</b></p> <p>КЛИЕНТИ:</p>	<p><b>Т - ЗАКАНИ Потенцијални екстерни закани (гроздови од ПЕЗ-ови)</b></p> <p><b>З 001 ФИНАНСИИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока и променлива стапка на инфлација</li> <li>• Променливи (отворени) каматни стапки</li> <li>• Спор раст на БДП</li> </ul>

<p><b>а</b> <b>с</b> <b>п</b> <b>е</b> <b>к</b> <b>т</b> <b>и</b></p>	<p>Пласман на производите</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Несигурен пласман поради променливост на правните лица;</li> <li>Нема добар пласман</li> </ul> <p>Органски производи</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Делумно органско производство</li> </ul> <p><b>П - ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ</b></p> <p><b>Недостаток на механизација и опрема</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Нема ладилник за поголема количина;</li> <li>Нема доволно трактори;</li> <li>Нема сепаратор за јаболка;</li> </ul> <p><b>Недостаток на кадар</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Нема доволно кадар-општи работници</li> <li>Тешко наоѓање на сезонски работници;</li> </ul> <p><b>Самостоен ПИП</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Несоодветно чување на механизацијата</li> </ul> <p><b>Самостоен ПИП</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Недоволна видливост</li> </ul> <p><b>Самостоен ПИП</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Не е добра патната инфраструктура;</li> </ul> <p><b>У- УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ</b></p> <p><b>Несоодветна опременост на вработените</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Несоодветна опременост на работниците со заштитна опрема;</li> </ul> <p><b>Ф - ФИНАНСИСКИ АСПЕКТИ НА ТРАНЗИЦИЈАТА</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Недоволно средства за рамномерен регионален развој на ППР</li> <li>Променлива цена на репроматеријали</li> <li>Долги постапки за исплата од државните институции</li> </ul> <p><b>3 002 ДЕМОГРАФИЈА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Масовно иселување</li> <li>Најголем дел од населението живее во главниот град</li> </ul> <p><b>3 003 ОПШТЕСТВЕНО-ПОЛИТИЧКА ПРАКТИКА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Бироократија во јавниот сектор;</li> <li>Партизација, корупција, непотизам;</li> <li>Недостиг на поддршка од државата при пласман на производи;</li> <li>Мала поддршка од страна на општината за обезбедување на средства за унапредување на земјоделието;</li> <li>Неажурност на институциите;</li> </ul> <p><b>3 004 ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Тешкотии во постапката за инсталирање на фотоволтаици</li> <li>Долги постапки за урбанизација на земјиште и добивање на неопходни документи за одобрение за градење</li> <li>Чести промени на законска регулатива за даноци</li> <li>Несоодветна регулатива за доделување на субвенции за земјоделство</li> <li>Недоволна фискална децентрализација</li> <li>Обемна документација;</li> <li>Чести промени во законите;</li> </ul>
---	---	--

	<p><b>Користење на производствен отпад</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неискористеност на гранките од режење за прозиводство на пелети;</li> <li>• Некористење на биомасата од овошките;</li> <li>• Недоволна свест за можноста за користење на отпадот;</li> </ul> <p><b>Самостоен ПИП</b></p> <p>Нелојална конкуренција за субвенции</p>	<p><b>3 005 КУЛТУРА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недоволна технолошка писменост на населението</li> <li>• Незаинтересираност кај младите за вршење на земјоделска дејност;</li> <li>• Потценувачки став кон земјоделието;</li> <li>• Непрофесионални добавувачи и клиенти;</li> <li>• Непрофесионални кадри во државни институции</li> </ul> <p><b>3 006 ЖИВОТНА СРЕДИНА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Лоша и неизградена патна и комунална инфраструктура;</li> <li>• Климатски промени.</li> </ul>
--	---	---

## 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 (стратески 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 Флора Фреш ДООЕЛ организацијата, тимот за подготовка на организациската стратегија внимателно работеше на одредување на клучните зборови и синтагми, кои подоцна редакциот тим, јазично ги уреди.

### **Намера:**

*Земјоделието е дејност која ме инспирира и исполнува. Сметам дека овој регион има погодна местоположба и клима која има капацитет позитивно да влијае врз развојот на ваков бизнис. Наша перспектива е вработување на млади луѓе кои ја сакаат оваа работа и се спремни постојано да учат и да се усовршуваат во новите техники на култивирање. Нашите очекувања и тенденции се воведување на иновации во земјоделието, одгледување на квалитетни сорти, посветување внимание на секоја постапка во процесот на производство. Создавање на препознатлив бренд кој ќе ноди јасна порака дека не е битно само да се произведи овошје, туку како се произведува и со каков квалитет.*

### **Визија:**

*ФЛОРА ФРЕШ е репер во индустријата за производство на овошје, пласирано на домашен и меѓународен пазар. Создава пријатна, мотивирачка работна средина за своите вработени. Таа е водечки бренд преку користење на најсовремени земјоделски практики за екокултивирање, зголемување на асортиманот на овошки, а истовремено постигнува финансиски успех со најголема ефикасност. Се грижаме да ги задоволиме вашите вкусови и да го зачуваме вашето здравје*

### **Мисија:**

*Со напорна и посветена работа на нашите вработени и со примена на современа технологија и механизација за Вас ги создадовме Пелистерското јаболко, круша и цреша – препознатлив бренд со 0% пестициди. Го чуваме вашето здравје и природата*

### **Организациски вредности:**

#### **ВЕРУВАЊА**

##### ***Ние веруваме во:***

- Потенцијалот на вработените
- Тимска работа
- Здрава комуникација
- Добри услови за работа
- Секоја идеја може да се сподели и има вредност
- Флексибилност на вработените
- Напорна и посветена работа води кон успех

#### **ВРЕДНОСТИ**

##### ***Нашите вредности насочени кон клиентите се:***

- Транспарентност
- Квалитет на производот
- Заштита на почвата
- Колегијалност
- Навремена испорака
- 0% пестициди
- Специјални програми за прохрана на овошките кои постојано се адаптираат

#### **ПОСВЕТЕНОСТИ**

##### ***Посветени сме кон:***

- Следење на вкусовите на клиентите;
- Современа механизација и технологии на работа
- Адаптирање на производството према побарувањата на конзументите
- Свест за здрави навики
- Пратење на нови трендови и искуства од страна на основачите на светско ниво
- Тенденција за користење на обновливи извори на енергија
- Грижа за животна средина (еко пакувања, смарт бумбари, ѓубрења)

## **7. ПРОРИТЕТИ НА ФЛОРА ФРЕШ ДООЕЛ С. ГОРНО СРПЦИ, БИТОЛА (ПОСАКУВАНА СОСТОЈБА)**

За определување на приоритетните области повторно е користена Картата на врамнотежени 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 Флора Фреш од



с.Цапари 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 организацијата Флора Фреш :

**Табела 2: Приоритети на Флора Фреш ДООЕЛ од Битола**

<b>Р. бр.</b>	<b>ПРЕЛИМИНАРНИ ПРИОРИТЕТИ</b>	<b>ВЛИЈАТЕЛНИ ФАКТОРИ</b>
<b>К</b>	<b>КОРИСНИЦИ</b>	
<b>1</b>	Интензивирање на брендирање на производите - Р	Е – маркетинг, култура и клинети со препознатливо однесување
<b>П</b>	<b>ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ</b>	
<b>1</b>	Континуитет во обезбедувањето на документи за работа – сертификати - Р	Поволна регулатива за одржлив развој, достапност на странски пазари;
<b>2</b>	Набавка на дополнителна современа механизација - Р	Полесно аплицирање и добивање на средства од национални и ИПАРД програми;
<b>3</b>	Објект за ладење, сепарација и пакување на производите - П	Полесно аплицирање и добивање на средства од национални и ИПАРД програми, Флексибилност и транспарентност за надополнување на документација при отворени повици.
<b>У</b>	<b>УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ</b>	
<b>1</b>	Зголемено учество на семинари и саеми - Р	Поддржување на учество на семинари и саеми од Министерството за земјоделство. Заедничко делување на повеќе производители на овошје пред институциите на системот.
<b>Ф</b>	<b>ФИНАНСИИ</b>	
<b>1</b>	Поставување на транспарентни фотоволтаици - Р	Цел грозд за корисна законска регулатива



<b>2</b>	<i>Проширување на бројот странските пазари за пласман на производите - П</i>	<i>Достапност на странски пазари</i>
----------	--	--------------------------------------

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

## 7.1 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: КЛИЕНТИ

### А) Тековна состојба:

Брендот на Флора Фреш моментално е застапен само на територијата на Македонија, последната сезона исклучиво само во маректите на ВЕРО во Скопје, Битола и Куманово. Таа застапеност офаќа многу мал процент од вкупното производство. Останатото производство се пакува во пластични гајби и небрендирани картонски кутии и се доставува до коминтентите надвор од државата. Во Македонија продажбата оди преку сопствен бренд, додека надвор од Македонија (конкретно последната сезона Грција и Албанија) пласманот оди преку препакување и продажба без назначен бренд. Една од причините е менталниот склоп на клиентите за нарушени меѓусоседските односи и менталните ограничувања на граѓаните во однос на купување на македонски производи. Друга особено голема причина е моменталната недоволна опременост на компанијата со машини за сортирање и пакување која би го опфатила целосното производство, како и недостигот на работна сила која би го работела тоа. Поради тоа, во последната сезона поголемиот дел од производството се препакувше во картонски кутии без назначен бренд или се извезе во големи небрендирани пластични боксови без препакување кон некои од соседните земји.

Моменталните состојби упатуваат исто така и на финансиска неисплатливост на откуп на јаболкото додека мануелно се пакува и сортира, се до овозможувањето на чување во ладилник и унапредување на процесот на пакување.

Брендот Флора Фреш е препознатлив за корисниците по квалитетни производи. Овошјето го доставуваме во брендиран картонски кутии за пакување, но процесот на брендирање на нашите овошки **Пелистерско јаболко, Пелистерска круша и Пелистерска цреша** сеуште не е дефинитивно завршен, иако е во тек.

Во однос на видливоста на брендот, моментално е многу мала и не се работи на нејзина поголема видливост посебно на територијата на нашата држава, се додека не се постигнат услови за подолготрајно чување на овошките во ладилник и усовршување, односно автоматизирање на процесите на сортирање и пакување, со што како

компанија ќе бидеме подготвени навремено да одговориме на поголема побарувачка на нашите производи. Подготвени се рекламни материјали со аутсорсинг (каталози, изработена дрвена поставка за дегустација и промоција на производите, плакети за нашите сорти на јаболка), но ништо не е сеуште објавено и промовирано.

## **Б) Посакувана состојба:**

Компанијата успешно го задржува високиот квалитет на производите и како водечка компанија во регионот соработува со сестринска фирма - логистички центар со ладилни комори кои ги поседува следните сертификати HACCP, ISO 22000, IFS.

IFS е глобално признат стандард за производство на безбедна, автентична и квалитетна храна која е во согласност со законските барања и со барањата на клиентите. Ние како компанија сме меѓу првите во нашата земја кои блиску работат со овој стандард, преку соработката со логистичкиот центар кој го поседува истиот. IFS стандардот е потребен за остварување на соработка со национални КИ акаунт- **LIDL**. Остварување на соработка со пласирани производи во **LIDL**, чие позиционирање на македонскиот пазар е во тек е наш приоритет. Остварување на извоз во странство преку логистичкиот центар на нашата сестринска компанија е исто така еден од нашите приоритети, бидејќи нашиот пазар е релативно мал и нема капацитет да го конзумира целото наше производство, кое од година во година се зголемува.

Нашата намера е застапеност и освојување на странски пазари, без разлика на локација, исклучиво пазари кои препознаваат квалитет и имаат добра практика во работењето.

Планирана е соработка со локални маркетинг агенции, подигнување на видливоста на брендот со ПР-односи со јавност, презентации по големи продажни објекти и презентација на регионални саеми кај нас и надвор од државата.

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

**Стратегиска цел 1:** Зголемена застапеност на македонскиот пазар по отварањето на **LIDL** маркетите до крај на 2024 година за 20-30% од вкупното производство;

**Стратегиска цел 2:** Соработка со странски клиенти кои препознаваат добар квалитет и следење на стандардите за квалитет и безбедност во производството;

**Стратегиска цел 3:** Ангажира ПР експерт за зголемување на видливоста и заживување на социјалните мрежи;

**Стратегиска цел 4:** Брендирани заштитен производ застапен на домашен и странски пазар.

## **В) Индикативни активности:**

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

**Стратегиска цел 1: Зголемена застапеност на македонскиот пазар со по отварањето на LIDL маркетите до крај на 2024 година за 20-30% од вкупното производство**

- Асистирање и секаков вид на поддршка на сестринска компанија на Флора Фреш при изградбата на две ладилни комори кои ќе бидат наменети исклучиво за производството на Флора Фреш;
- Блиска соработка со сестринската компанија која има 10 коморен ладилник во склоп на голем логистички центар со сертификати HACCP, ISO 22000 и IFS за чии сертификати свој придонес ќе даде и Флора Фреш;
- Остварување на првична соработка со LIDL преку строго следење на нивните препораки и барања со крајна цел - склучување на договор и активна соработка;

**Стратегиска цел 2: Соработка со странски клиенти кои препознаваат добар квалитет и следење на стандардите во производството**

- Учество на меѓународни саеми и проширување на контакти, особено саемот FRUIT LOGISTICA кој секој февруари се одржува во Берлин.
- Одржување на континуитет во однос на квалитетот на производите, како и постојано унапредување на работниот процес, во поглед на иновативност во понудата и зголемување на асортиманот на производи;
- Обновување на Global Gap i Grasp сертификатите на годишно ниво, бидејќи тие најчесто се еден од главните предуслови за влез на наш производ на странски пазар.

**Стратегиска цел 3: Ангажиран ПР експерт за зголемување на видливоста и заживување на социјалните мрежи;**

- Ангажирање на експерт за PR (Public relations) ;
- Соработка со одговорно лице на компанијата за креирање и споделување на содржини;
- Промоција и дегустација на асортиманот на различни спонзорирани локални настани;

**Стратегиска цел 4: Брендиран производ застапен на домашен и странски пазар**

- Завршување на постапка за брендирање на производите, односно нејзино официјализирање;

- Анализа на условите за пристапност на странски пазари, односно прибирање информации за барањата и критериумите на странските клиенти и насочување на нашиот работен процес кон исполнување на таквите критериуми;
- Објавување на веќе подготвениот рекламен материјал и периодично подготвување и објавување на ажурирани верзии од истиот;

#### **Д) Законски и нормативни импликации**

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

- Успешно аплицирање на ИПАРД од страна на сестринската компанија на Флора Фреш за големиот проект - логистички центар со ладилник, од кој најголем бенефит ќе има токму Флора Фреш;

#### **Ѓ) Финансиски импликации**

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

- ИПАРД ;
- Сопствени средства преку кредитно задолжување;

Финансиските импликации во однос на брендирањето се минимални, како и незначителни во оптоварувања во поглед на патувања во странство.

#### **Е) Временска рамка**

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

**Почеток на 2024** – Брендиран производ застапен на домашен и странски пазар;

**2024/2026-** Ангажирање на ПР експерт за зголемување на видливоста и заживување на социјалните мрежи;

**Крај на 2024, почеток на 2025, па натаму во континуитет** – Зголемување на застапеноста на македонскиот пазар со отварање на LIDL маркетите до крај на 2024 година за 20-30% од вкупното производство ;

**2024-2026-** Соработка со странски клиенти кои препознаваат добар квалитет и следење на стандардите во производството

### **7.2 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ**

#### **А) Тековна состојба:**

Моментално Флора Фреш располага со четири трактори, една обична платформа за берење на овошје и една платформа со линија која сама се управува. За берба и сите

останати процеси се ангажираат сезонски работници, а за тековни работи има постојани вработени. Има четири атомизери за прскање на дрвата од кои најчесто се користат двата кои собираат по два тона течност. Се работи за софистицирана опрема чија предност е прилагодување на начинот на прскање (големината и брзината на млазовите од прскалките). Системот за наводнување и ѓубрење на дрвјата е автоматизиран и се управува од телефон и компјутер. Секоја година се праќаат примероци од лисја и почва во овластени лаборатории, а се прави и анализа на готов производ јаболко, цреша и круша за идентификување на количество на пестициди и резултатите се 0% пестициди во готов производ. Компанијата е насочена кон фолијарно ѓубрење на дрвата, наместо на класично ѓубрење на почвата, со тоа се заштитува почвата и се намалува и остатокот на препарати во крајниот производ.

За целокупниот процес на работа Флора Фреш поседува соодветна документација која го потврдува квалитетот на работниот процес. Документацијата е клучна за добивање на потребни сертификати. Покрај тоа извозот на овошјата е подложен на фитосанитарен преглед врз основа на кој се добива фитосанитарен сертификат, без кој производите не можат да извезуваат надвор од државата.

Моментално организацијата изнајмува ладилни комори, а сепарацијата и пакувањето на производите се врши рачно. Поради несоодветни и неоптимални услови во изнајмените ладилни комори голем дел од производството калира и скапува, со што се трпи загуба.

#### **Б) Посакувана состојба:**

Во тек на сезона на берба, тракторите кои ги поседува организацијата се малку и дополнително ангажирање на сезонски работници повлекува дополнителни два трактори со две платформи за да можат да се оптимализираат потребите при берба во сезона. Потребна е набавка на два атомизери за да се намали времетраењето на прскањето. Набавена е машина за пакување и сортирање преку сестринската фирма и соработка со планираниот логистички центар. Предвидено е задржување и континуирано продолжување со истиот начин на работа во однос на квалитет и обезбедување на документација за непречена работа. Отворена е сестринска фирма со подружница Ф-логистик, лоцирана во индустриската зона Жабени. Во истата првобитно ќе се прават две комори со сопствени средства и осум комори кои се предвидени со апликации и субвенционирање преку ИПАРД програмите.

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

**Стратегиска цел 1:** Соработка со сестринска фирма како аутсорсинг во однос на складирање (обезбедување на ладилни комори) и логистички услуги ;

**Стратегиска цел 2:** Набавена дополнителна современа механизација;

## **В) Индикативни активности:**

Активностите што Флора Фреш ќе ги преземе во наредниот тригодишен период се групирани по стратешки цели.

**Стратешка цел 1: Соработка со сестринска фирма како аутсорсинг во однос на складирање (обезбедување на ладилни комори) и логистички услуги ;**

- Меморандум за соработка;
- Поддршка при изградба на две ладилни комори за почеток;
- Блиска соработка помеѓу двете фирми за обезбедување на документација и остварување на стандарди;

**Стратешка цел 2: Набавена дополнителна современа механизација**

- Анализа на можности на достапни активни повици за апликација;
- Континуирано апликаирање на ИПАРД 2024/2025, како и на соодветни национални програми;

## **Д) Законски и нормативни импликации**

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

- Успешно аплицирање на ИПАРД;
- Успешно аплицирање на националните програми за субвенции;

## **Ѓ) Финансиски импликации**

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

- Успешно аплицирање на ИПАРД ;
- Сопствени средства преку кредитно задолжување;

## **Е) Временска рамка**

Согласно со едноставноста и спроведливоста на предвидените стратешки цели, предвидена е следната динамика:

**Почеток на 2024** – Соработка со сестринска фирма како аутсорсинг во однос на складирање логистички услуги ;

**Крај на 2024/тек на 2025 и 2026** - Анализа на можности на достапни активни повици за апликација; Континуирано апликаирање на ИПАРД ;

### 7.3 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ

#### А) Тековна состојба:

Во поглед на постоечките состојби во делот на **Учење и развој**, актуелно е истражувањето на начинот на работа на странски пазари во поглед на одгледување на садници од вид кој се користи во Флора Фреш. Истото се реализира преку посети на сопствениците на организацијата најчесто во Италија, Србија и други земји, со цел доволна информираност, споделување на знаења, размена на искуства и примена кај нас на истите. Истражувањето се врши и со посредство на експерти во областа, преку реализирани соработки и прифаќање сугестии и совети од агрономи од различни земји (претежно Грција, Србија и Италија).

Флора Фреш зема активно годишно учество на саемот во Берлин - **ROT FRUIT LOGISTICA** како и периодично учество на организирани саеми низ државата ( претежно Скопје, Битола). Реализирана е **презентација во Македонија со соработници од Италија лоцирана во градот Кавадарци, на која се споделија и разменаа значајни искуства веднаш применливи во практиката. Организацијата расте и еволуира токму низ користењето на искуства од практиката, преку споделување на знаења на експерти и соработка со истите. Во редовните годишни активности спаѓа и одржување на обуки од страна на GLOBAL GAP за начин на работа на годишно ниво.**

#### Б) Посакувана состојба:

Во контекст на обука и добивање на сертификати прва активност во однос на посакувани состојби би била обезбедување на вработените што редовно прскаат со сертификат. Тоа би се реализирало преку претходни организирани обуки, кои се предвидени во веќе донесената законска рамка за која постои законска регулатива и треба да се работи на создавање услови за нејзино спроведување. Во тек се преговори за остварување на целта - формирање на здружение на производители и трговци на овошје и зеленчук - со приоритетна цел истото да не застапува пред институциите на системот, како самостоен субјект и како самостоен субјект да може да учествува на меѓународни саеми, независно од Министерството за земјоделие.

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

**Стратегиска цел 1: Зголемено учество на саеми и други формални и неформални начини на стекнување на знаења;**

#### В) Индикативни активности:

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

**Стратегиска цел 1: Зголемено учество на саеми и други формални и неформални начини на стекнување на знаења;**

- Успешно формирање на здружение на производители и трговци на свежо овошје и зеленчук за обезбедување на самостојно учество на саеми;
- Соработка на Министерството за земјоделие во поглед на подобра информираност за тековни и идни саеми;
- Соработка со локални земјоделски здруженија кои ќе не информираат за локални манифестации и саеми;
- Поддршка од страна на институцијата за формално и неформално образование на вработените;

**Д) Законски и нормативни импликации**

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

- Спроведливост на законската рамка за сертификати за прскање;

**Ѓ) Финансиски импликации**

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

- Министерство за земјоделие;
- Сопствени средства;

**Е) Временска рамка**

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

- **Почеток на 2024** - Успешно формирање на здружение на производители и трговци на свежо овошје и зеленчук за обезбедување на самостојно учество на саеми;
- **2024-2026** - Соработка на Министерството за земјоделие во поглед на подобра информираност за тековни и идни саеми;
- **2024-2026** - Соработка со локални земјоделски здруженија кои ќе не информираат за локални манифестации и саеми
- **Почеток 2025** - Поддршка од страна на институцијата за формално и неформално образование на вработените;



## 7.4 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: ФИНАНСИИ

### А) Тековна состојба:

Флора Фреш во континуитет вложува во одржување на автоматскиот систем за наводнување истовремено со континуирано вложување во квалитетни препарати за прскање и ѓубрење на дрвата. Напредокот и информираноста ја обезбедува и преку вложување во соработки со странски агрономи.

Сопствената метеоролошка станица која ја поседува има важна функција во повратни информации во однос на влажност на воздухот и почвата, температурната разлика, ненадејни промени на времето и сл. со што помага за точна информација која се користи при креирање на активностите кои се преземаат во однос на прскање, ѓубрење и наводнување. Информациите од метеоролошката станица обезбедуваат и заштета да финансии и препарати во однос на дуплирање на активности.

Моменталните состојби упатуваат на финансиска неисплатливост на откуп на јаболкото додека мануелно се пакува и сортира, се до овозможувањето на чување во ладилник и унапредување на процесот на пакување. Исто така не се инвестирани доволно средства за брендирање и извоз во странство со што се губи на профит кој може да биде остварен. Моментално се вложува во брендирани картонски кутии за пакување. Постои пласман на поситни јабока кои се пласирани во ВЕРО во најлонски пакувања за кои е набавена преса за затварање на пакувањето.

### Б) Посакувана состојба:

Во наредниот период Флора Фреш очекува успешно реализирање на идејата за транспарентни фотоволтаици, која е во тек на реализација и апликација. Со истата ќе се врши значителна заштеда на енергија. Предвидено е и поставување на повеќе метеоролошки станици лоцирани под линиите за фотоволтаици и под линиите без фотоволтаици за да се спореди влијанието на фотоволтаиците врз дрвјата.

Компанијата има тенденција за проширување и освојување на странски пазари за пласман на производите, дефинирање и реализирање на активности за остварување на оваа цел како и поголема застапеност и пласман на производите на македонскиот пазар, но и намалување на трендот на постојано зголемување ( односно поскапување) на цените на препаратите за прскање на дрвјата и овошките.

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

**Стратегиска цел 1: Поставени транспарентни фотоволтаици;**

**Стратегиска цел 2: Зголемен пласманот на производите на странски и домашни пазари;**

### В) Индикативни активности:

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

### **Стратегиска цел 1: Поставени транспарентни фотоволтаици;**

- Анализа на законската регулатива и потребна документација за поставување на ваков тип на транспарентни фотоволтаици на државно земјиште;
- Успешно добивање на дозвола за ваков тип фотоволтаици;
- Соработка со стручен проектант кој ќе го води проектот се до негово целосно реализирање и пуштање во употреба;
- Успешно аплицирање за финансирање на проектот преку кредитно задолжување;

### **Стратегиска цел 2: Зголемен пласманот на производите на странски и домашни пазари;**

- Учество на меѓународни саеми и проширување на контакти;
- Задржување на квалитетот на производите во континуитет;
- Склучување на договор со LIDL на домашен пазар;
- Унапредување на процесот на сортирање и пакување на производите;

### **Д) Законски и нормативни импликации**

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

- Доследност при законска рамка за поставување на фотоволтаици;

### **Ѓ) Финансиски импликации**

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

- Национални програми за субвенции ;
- Сопствени средства преку кредитно задолжување;

### **Е) Временска рамка**

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

Почеток на 2024 - Анализа на законската регулатива и потребна документација за поставување на ваков тип на транспарентни фотоволтаици на државно земјиште;

2024-2025 год.- Успешно добивање на дозвола за ваков тип фотоволтаици; Соработка со стручен-- проектант кој ќе го води проектот се до негово целосно реализирање и пуштање во употреба; Успешно аплицирање за финансирање на проектот преку кредитно задолжување;

**Почеток на 2024** - Учество на меѓународни саеми и проширување на контакти;

**2024-2026** Задржување на квалитетот на производите во континуитет;

**2024-2025** Склучување на договор со Лидл (домашен пазар);

**2024-2025** Унапредување на процесот на сортирање и пакување на производите;

## АКЦИСКИ ПЛАН, период 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	Ц 1	Поставени транспарентни фотоволтаици	1.1 Анализа на законската регулатива и потребна документација за поставување на ваков тип на транспарентни фотоволтаици на државно земјиште	Човечки ресурси	Извештај од извршена анализа	X				Одговорни: Учесници: Сектор за администрација и надворешна правна служба
			1.2 Успешно добивање на дозвола за ваков тип фотоволтаици	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди	Добиена дозвола	X	X			Сектор за администрација и надворешни консултанти и проектанти

[illegible]

ФИНАНСИИ	ц2	Зголемен пласманот на производите на странски и домашни пазари	2.1 Учество на меѓународни саеми и проширување на контакти	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависнот од тековната ситуација	Учество на саеми	X				Одговорни: Учесници: Вработени во компанијата, семјоделски здруженија и Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство (МЗШВ)

			2.2 Задржување на квалитетот на производите во континуитет	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависност од тековната ситуација	Задоволени параметри и нема поплаки од страна на клиентите	X	X	X		Сите вработени во компанијата
			2.3 Склучување на договор со LIDL на домашен пазар	Човечки ресурси	Склучен договор	X	X			Рената Ѓоргиевска и сопственик Теодорос Тахмацидис
			2.4 Унапредување на процесот на сортирање и пакување на производите	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависност од тековната ситуација	Нови пакувања и сортирања на производите	X	X			Сите вработени во компанијата

ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ	Ц1	Соработка со сестринска фирма како аутсорсинг во однос на складирање (обезбедување на ладилни комори) и логистички услуги	1.1 Меморандум за соработка;	Човечки ресурси	Потпишан меморандум	X				Одговорни: Учесници: Рената Ѓоргиевска
			1.2 Поддршка при изградба на две ладилни комори за почеток	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависност од тековната ситуација	Изградени ладилни комори	X				Сите вработени на компанијата

			1.3 Блиска соработка помеѓу двете фирми за обезбедување на документација и остварување на стандарди	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависност од тековната ситуација	Меморандум за соработка	X				Сектор за администрација
<b>ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ</b>	<b>Ц2</b>	<b>Набавена дополнителна современа механизација</b>	2.1 Анализа на можности на достапни активни повици за апликација;	Човечки ресурси	Ажурни анализи на повици	X	X	X		Сектор на администрација и надворешни консултанти
			2.2 Континуирано аплицирање на ИПАРД 2024/2025, како и на соодветни национални програми;	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависност од	Доставени апликации	X	X	X		Сектор на администрација и надворешни проектанти и консултанти



				тековната ситуација						
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	ц1	Зголемено учество на саеми и други формални и неформални начини на стекнување на знаења	1.1 Успешно формирање на здружение на производители и трговци на свежо овошје и зеленчук за обезбедување на самостојно учество на саеми;	Човечки ресурси 1000-2000 евра	Формирано здружение	X				Одговорни: Учесници: Сектор за администрација и други земјоделски фирми
			1.2 Соработка на Министерството за земјоделство во поглед на подобра информираност за тековни и идни саеми	Човечки ресурси	Остварена средба за соработка	X	X	X		Сектор за администрација и МЗШВ

			1.3 Соработка со локални земјоделски здруженија кои ќе не информираат за локални манифестации и саеми;	Човечки ресурси	Остварена средба	X	X	X		Сектор за администрација и земјоделски здруженија
			1.4 Поддршка од страна на институцијата за формално и неформално образование на вработените	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависност од тековната ситуација	Посета на обуки со сертификати	X	X	X		Сопственикот на компанијата

КОРИСНИЦИ	Ц1	Зголемена застапеност на македонскиот пазар со по отварањето на LIDL маркетите до крај на 2024 година за 20-30% од вкупното производство	1.1 Асистирање и секаков вид на поддршка на сестринска компанија на Флора Фреш при изградбата на две ладилни комори кои ќе бидат наменети исклучиво за производството на Флора Фреш;	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависност од тековната ситуација	Остварена поддршка од сестринска компанија	X				Сите вработени на компанијата
			1.2 Блиска соработка со сестринската компанија која има 10 коморен ладилник во склоп на голем логистички центар со сертификати HACCP, ISO 22000 и IFS за чии сертификати свој придонес	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависност од тековната ситуација	Меморандум за соработка	X				Сектор за администрација

			ќе даде и Флора Фреш;							
			1.3 Остварување на првична соработка со LIDL преку строго следење на нивните препораки и барања со крајна цел - склучување на договор и активна соработка;	Човечки ресурси	Склучен договор за активна соработка	X	X			Сектор за администрација и сопственици

<b>КОРИСНИЦИ</b>	Ц2	Соработка со странски клиенти кои препознаваат добар квалитет и следење на стандардите во производството	2.1 Учество на меѓународни саеми и проширување на контакти, особено саемот FRUIT LOGISTICA кој секој февруари се одржува во Берлин;	Човечки ресурси *одлука на топ менаџмент по добиени информации за реализација на истиот	Реализирано учество	X	X	X		Сите вработени на компанијата
			2.2 Одржување на континуитет во однос на квалитетот на производите, како и постојано унапредување на работниот процес, во поглед на иновативност во понудата и зголемување на асортиманот на производи	Човечки ресурси *топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависност од тековната ситуација	Зголемен асортиман и унапреден квалитет	X	X	X		Сите вработени

			2.3 Обновување на Global Gap i Grasp сертификатите на годишно ниво, бидејќи тие најчесто се еден од главните предуслови за влез на наш производ на странски пазар;	Човечки ресурси и околу 2000 евра	Обновени сертификати Global Gap i Grasp	X	X	X		Сектор за администрација и сите вработени
<b>КОРИСНИЦИ</b>	цз	Ангажиран ПР експерт за зголемување на видливоста и заживување на социјалните мрежи	3.1 Ангажирање на експерт за PR (Public relations)	* сума согласно договор	Ангажиран експерт со склучен договор	X	X	X		Рената Ѓоргиевска

			3.2 Соработка со одговорно лице на компанијата за креирање и споделување на содржини;	Континуирана соработка со Рената Ѓ.	Ангажиран експерт со склучен договор	X	X	X		Рената Ѓоргиевска
			3.3 Промоција и дегустација на асортиманот на различни спонзорирани локални настани	Човечки ресурси	Успешно учество на настани	X	X	X		Сите вработени на компанијата
<b>КОРИСНИЦИ</b>	<b>Ц4</b>	<b>Брендирани производ застапен на домашен и странски пазар</b>	3.1 Завршување на постапка за брендирање на производите, односно нејзино официјализирање	Човечки ресурси *околу 500 евра	Брендирани производи	X				Рената Ѓоргиевска
			3.2 Анализа на условите за пристапност на	Човечки ресурси	Извршена анализа	X	X	X		Сопственикот и управителот на компанијата

			странски пазари, односно прибирање информации за барањата и критериумите на странските клиенти и насочување на нашиот работен процес кон исполнување на таквите критериуми;							
			3.3 Објавување на веќе подготвениот рекламен материјал и периодично подготвување и објавување на ажурирани верзии од истиот	*топ менаџментот го задржува правото дополнително да ја одреди сумата во зависност од тековната ситуација	Објавен рекламен материјал	X	X	X		Сектор за администрација





***Организациската стратегија е подготвена од организациски тим во состав:***

- Рената Ѓоргиевска – административен секретар;
- Миле Котевски - електричар;
- Лидија Спасеновска – сметководител;
- Сузана Размовска – референт за увоз -извоз;
- Марија Неделковска – администратор;
- Александра Штрковска – референт за увоз-извоз

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

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

Битола, ....., 2023 г.