



РАС

**УПУТСТВО ЗА СПРОВОЂЕЊЕ  
ONLINE ДИЈАГНОСТИКЕ ИЗВОЗНИХ ПЕРФОРМАНСИ  
УЧЕСНИКА У ПРОГРАМУ ПОДРШКЕ ПРИВРЕДНИМ  
ДРУШТВИМА ЗА ПРОМОЦИЈУ ИЗВОЗА**

# 1. ДИЈАГНОСТИКА ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ

## 1.1. Основне информације

### 1.1.1. Увод

Поступак спровођења Програма подршке привредним друштвима за промоцију извоза (у даљем тексту: Програм), поред осталог, прописује критеријуме, оцењивање и начин селекције поднетих пријава. Овим поступком је предвиђено да се након спроведеног поступка провере и оцене допуштених пријава према критеријумима из тачке 5.2.2. Програма, спроводи селекција у складу са тачком 5.2.3. Програма. За оне подносиоце пријаве који остваре право за даље учешће у овом програму, Развојна агенција Србије (у даљем тексту: Агенција) доноси Одлуку о избору учесника у Програму за учешће у поступку дијагностике извозних способности (у даљем тексту: Дијагностика).

Дијагностика представља процес евалуације Учесника у Програму (у даљем тексту: Учесник) чија је сврха да се процене извозне способности Учесника, пронађу области које је потребно побољшати, те да се уз реализацију одговарајућих активности исте и унапреде. Ово омогућава Учеснику да прошири своје пословање на иностраном тржишту, односно повећа приходе од извоза. Уколико се Дијагностиком утврди да су активности, планирано пословање и циљеви пословања Учесника у складу са циљевима Програма, извршиће се усклађивање Плана интервенција са Учесником, а у складу са закључцима из Финалног извештаја о Дијагностици.

Поступак спровођења и предмет Дијагностике, уређење права и обавеза између Агенције и Учесника у току спровођења овог поступка прописани су Упутством за спровођење виртуелне дијагностике извозних перформанси учесника у Програму подршке привредним друштвима за промоцију извоза (у даљем тексту: Упутство).

### 1.1.2. Начин и услови спровођења Дијагностике

Због проглашене пандемије болести COVID-19, изазване вирусом SARS-CoV-2, у Републици Србији су поједине мере заштите од ширења наведене болести и даље на снази и константно се прилагођавају тренутном стању. Како би се испоштовале све мере прописане од стране надлежних органа, Дијагностику Учесника Агенција ће спроводити на online састанцима, путем Microsoft Teams платформе. Online дијагностика пословних перформанси подразумева предузимање свих корака који су дефинисани овим упутством.

Приликом одржавања online састанака Агенција има право да о истим сачињава снимке који представљају саставни део документације у вези са спровођењем Програма, уз претходну сагласност Учесника, а која се даје приликом закључивања Уговора о поверљивости података. Такође, у случају потребе Агенција задржава право да од Учесника затражи достављање снимака којима се може извршити увид у његов производни процес или у неке друге аспекте пословања, а све у циљу утврђивања квалитета пословања и успешне реализације поступка дијагностике.

## **1.2. Области пословања Учесника које су предмет дијагностике**

Дијагностика подразумева оцењивање Учесника, на основу достављене документације и разговора, при чему ће се вредновати следеће области у вези са извозним способностима Учесника:

- 1) Стратегија, визија и организациона структура;
- 2) Укључивање заинтересованих страна;
- 3) Стварање одрживе вредности и извоза;
- 4) Подстицај учинка и трансформације;
- 5) Маркетинг, производи и купци;
- 6) Перцепција и резултати;

За сваку од наведених области установљен је списак питања. Свако појединачно питање истовремено садржи и оцену за доделу бодова, који се додељују у зависности од идентификованог пословног стања код Учесника. Списак питања и оцене за доделу бодова налазе се у Водичу за бодовање у процесу дијагностике (У даљем тексту: Водич за бодовање) .

## **1.3. Права и обавезе током процеса дијагностике пословних перформанси**

Поступак дијагностике се спроводи од стране запослених у Агенцији у оквиру Радне групе за дијагностику извозних способности Учесника и контролу спроведених мера интервенције, а коју решењем образује директор Агенције (у даљем тексту: Радна група). Дијагностику спроводе најмање два члана Радне групе.

Учесник у Програму је дужан да са члановима Радне групе сарађује на обезбеђивању услова за несметано обављање Дијагностике, као и да обезбеди доступност својих запослених, задужених за пословне процесе за које се врши дијагностика. Уколико Учесник не жели да сарађује (не одговара на упите, не даје информације у вези са његовим пројектом, отежава и онемогућава процес Дијагностике и сл.), Агенција га може посебном одлуком искључити из даљег учешћа у Програму.

Дијагностика се врши на основу прегледа целокупне документације Учесника која је достављена Агенцији и кроз обављање разговора са представницима Учесника. Учесник документацију за спровођење поступка Дијагностике доставља Агенцији, тако што исту уноси на Портал Агенције у форми прилога.

Активности у оквиру Дијагностике се обављају по стандардизованој агенди која укључује детаљну дискусију са директором и руководством Учесника (нарочито онима који су задужени за контролу квалитета и извозне активности), а по потреби и са другим запосленима код Учесника.

Чланови Радне групе се обавезују да на професионалан начин, не реметећи процес рада Учесника, спроведу процес Дијагностике, те да по окончању исте, ураде потребне извештаје.

Сви подаци о пословању које Учесник достави у току спровођења Дијагностике сматрају се пословном тајном, што је регулисано Уговором о поверљивости информација који се закључује након пријаве на јавни позив за учествовање у Програму.

## 2. Поступак спровођења дијагностике

Дијагностика извозних перформанси обухвата:

1. Преглед достављене документације Учесника;
2. Online састанке са представницима Учесника;
3. Оцењивање извозних перформанси Учесника.

Корак 1 – Достављање документације Учесника

Учесницима се доставља упутство за попуњавање, линк и креденцијали за приступ Порталу Агенције, где је потребно да у назначеном року унесу неопходну документацију која ће бити вреднована у поступку Дијагностике. Наведена документација се уноси на Портал Агенције у форми прилога, а пожељно је да иста буду у PDF формату или у скенираном облику ниске резолуције. Сваки прилог мора да садржи назив (нпр. Годишњи план развоја 2020, Записник са састанка у производњи. и сл.).

Потребно је да горе поменута документација ближе објашњава области пословања, како би чланови Радне групе на основу исте могли ближе да разумеју способност и потенцијал за извоз Учесника. Циљ је да се прилагањем документације прикаже да се процедуре које су формално дефинисане примењују и у пракси.

Област пословања	Шта је потребно приказати достављеном документацијом	Предлог којом се документацијом може потврдити приказано
<b>Стратегија, визија и организациона структура</b>	Како се врши планирање, са фокусом на извоз, у компанији? Како се прати напредак у односу на план извоза? Колико је дугорочно планиран капацитет и како се узимају у обзир потребе тренутних и потенцијалних купаца? Да ли је компанија дефинисала визију, мисију и вредности компаније и на који начин је комуницира? Да ли и на који начин планирате извозне послове? На који начин је организована компанија? На који начин се комуницира са запосленима? Како функционише проток информација унутар организације?	Документ који дефинише визију, мисију или кључне вредности привредног друштва; Организациона шема привредног друштва и опис сваког радног места; са правилником о организацији и систематизацији; Документ који садржи циљеве по организационим јединицама; Годишњи и/или вишегодишњи план развоја; Стратегија пословања; Документ који садржи планирање извоза; Извештаји о извршењу плана пословања; Писана процедура за корекцију плана пословања са примером; Извештаји о недељном/ месечном/ кварталном пословању; Документ којим се дефинише процедура за достављање идеја и предлога за унапређење пословања од стране запослених
<b>Укључивање заинтересованих страна</b>	Како се комуницира са тренутним и потенцијалним купцима на иностраним тржиштима и како се управља специфичним захтевима купаца? Како се решавају жалбе и рекламације купаца? Ко је укључен у комуникацију? Како се поступа са захтевима купаца? Да ли се мери	Документ којим се дефинише процедура за поступак са кључним купцима и процедура за комуникацију са новим купцем; Процедура за управљање рекламацијама и решавање жалбе клијената; Пример извештаја решавања жалбе клијената;

	<p>задовољство купаца и ако да, како и какви су резултати?  Како се планирају људски ресурси, нарочито они који се баве извозом и на који начин се управља овим сегментом? Приказати поступке који се користе за редовну процену постојећих добављача, укључујући коришћене показатеље учинка и саопштавање резултата добављачима</p>	<p>Пример комуникације са кључним купцем (пожељно са иностраним);  Пример комуникације са новим купцем;  Процедура за интерну комуникацију менаџмент – запослени;  План људских ресурса;  Процедура за увођење нових запослених и план обука за запослене;  Пример извештаја са недељног састанка;  Извештај о реализацији плана обука за запослене;  Процедура за одабир добављача и оцењивање добављача;  Пример комуникације са добављачем који није испунио очекивања</p>
<p><b>Стварање одрживе вредности и извоза</b></p>	<p>Приказати на који начин се врши увођења новог производа у свим фазама - период понуде, потпис уговора, као и до почетка серијске производње, укључујући управљање променама везаним за производњу, приказивање примера из прошлих завршених увођења производа. Приказати начин управљања производњом - приказати проток материјала од складишта улазног материјала, преко производње, до места за паковање и отпрему. Приказати како се прати ефикасности и ефективност производње, као и одржавање и квалитет.</p>	<p>Документ који описује процедуру увођења новог производа и пример увођења новог производа;  Документ који садржи евалуацију производних капацитета;  Документ у ком су описани кључни процеси у производњи; Мапа производних процеса; Пример дневног извештавања о процесу производње;  Процедура дефинисања упутства за рад за конкретну позицију;  Пример упутства за рад за конкретну позицију;  Документ који приказује рад ЕРП система уколико постоји, његове кључне функције и могућности;  Фотографије из погона, упутство за одржавање погона, доказ о спровођењу 5S уколико постоји;  Документ који садржи процедуру за праћење времена од поруџбине до испоруке;  Документ који описује процедуру магацинског пословања, контрола нивоа залиха и сл;  Извештаји о имплементацији система квалитета и извештај о имплементираним превентивним и корективним мерама, пример извештаја - ревизије купца;  Процедура за мерење и калибрацију мерних инструмената за контролу квалитета производа/процеса, као и припадајући извештаји;  Процедура за следљивост производа;  Извештај о спроведеној процедури за утврђивање следљивости производа у случају неусаглашености;  Процедура за реализацију увозно–извозних послова;</p>

<p><b>Подстицај учинка и трансформације</b></p>	<p>На који начин управљате ризицима и како можете осигурати купцу да ћете бити поуздан добављач у свим околностима? Који су планови и превентивне мере за различите врсте ризика (безбедност, физичка безбедност, безбедност информација, финансијска средства, животна средина итд.)? Како се планира финансијски буџет и прати стварни развој? Који је поступак у вези са управљањем новчаним токовима и управљањем потраживањима? Како се управља нивоом залиха?</p>	<p>Документ који садржи управљање пословним ризицима; План континуитета пословања; Документ који садржи правила безбедности и заштите на раду; Приложити копије ИСО 45001, ИСО 14001; Документ који садржи анализу еколошких ризика; Финансијски план за текућу годину; Извештај о реализацији финансијског плана за претходни извештајни период; Извештај о корективним акцијама у вези реализације финансијског плана; Процедура за утврђивање стварних трошкова производње и извештај; Процедура за управљање наплате потраживања и план новчаних токова за текући извештајни период; Извештај о реализацији плана новчаних токова и корективним мерама; Процедура за управљање залихама и сировинама;</p>
<p><b>Маркетинг, производи и купци</b></p>	<p>Како долазите до циљаног тржишта? Како проналазите своје купце? Како промовишете своје производе и како се упоређујете са конкуренцијом? Како знате да ли је ваш производ конкурентан на датом тржишту?</p>	<p>Анализа – истраживање циљаног тржишта, анализа конкуренције, анализа производа; Копија странице каталога са међународног сајма на ком се види да сте присуствовали као излагачи, фотографије вашег изложбеног простора; Документа која садрже маркетинг план, (приложити промотивни материјал у пдф уколико постоји на страном језику или уписати линк ка истом); Доставити линкове ка друштвеним мрежама на којима се промовише производ или услуга или ррт сгг страница; Фотографија производа и спецификације производа који се извози на циљано тржиште; Анализа производних капацитета и људских ресурса; Профил и анализа купца;</p>
<p><b>Перцепција и резултати</b></p>	<p>Приказати како се мере резултати односа са својим клијентима и са запосленима. На који начин се мере и приказују финансијски резултати и резултати о кључним процесима</p>	<p>Процедура за мерење задовољства купаца, пример анкете, и извештај о спроведеним активностима мерења задовољства купаца за претходне 3 године; Процедура за мерење задовољства запослених и извештај; Документ којим се дефинишу кључни финансијски резултати, као и извештај за претходни извештајни период; Документ који дефинише корективне акције у вези са кључним финансијским резултатима; Документ којим се дефинишу кључни индикатори пословања</p>

## Корак 2 – Преглед документације Учесника

Након што Учесник Агенцији достави документацију из претходног Корака овог упутства, Радна група приступа прегледу исте, те потом организује Први online састанак са Учесником, на коме ће бити пружена могућност члановима Радне групе да додатно разумеју начин пословања Учесника, његове извозне амбиције, као и капацитете и планове за извоз.

Агенда реализације Дијагностике се доставља Учеснику минимум два дана пре почетка заказаног састанка, како би сва лица одговорна за процесе који су укључени у Дијагностику могла да буду присутна.

## Корак 3 – Организација Првог online састанка

Први online састанак са Учесником подразумева дискусију о наведеним областима пословања којима се процењује извозна способност Учесника, а на основу документације достављене путем Портала, према плану у креираној агенди. Представници Агенције постављају питања како би разумели Области пословања, бележе своја запажања, а уколико је то потребно од Учесника могу затражити приказ додатне документације, коју је он потребно да достави у року од 15 дана од дана пријема писаног обавештења од стране Агенције.

## Корак 4 – Оцењивање извозних перформанси

Након одржаног Првог online састанка са Учесником, чланови Радне групе који су спровели Дијагностику, приступају оцењивању извозних перформанси у складу са Водичем за бодовање, а на основу одржаног састанка и увида у целокупну достављену документацију, као и увида у пословање Учесника.

Водич за бодовање садржи смернице за вођење online састанка, као и начин доделе бодова за сваку од шест Области пословања. За свако појединачно питање постоји опција доделе минималне и максималне оцене. Оцена зависи од тога да ли се нека процедура спроводи, у којој мери и да ли за то постоје конкретни докази што чланови Радне групе заједнички утврђују.

Максималан број бодова који се може доделити примењујући Водич за бодовање је 1000, с тим да је и свака Област пословања одређена максималним бројем бодова, и то:

- 1) Стратегија, визија и организациона структура: 100
- 2) Укључивање заинтересованих страна: 100
- 3) Стварање одрживе вредности и извоза: 300
- 4) Подстицај учинка и трансформације: 140
- 5) Маркетинг, производи и купци: 260
- 6) Перцепција и резултати: 100

Области пословања које су резултирале са најмањим бројем бодова сматрају се областима које Учесник треба да унапреди, а о чему се дискутује на Другом online састанку са Учесником. Одређен је минималан број бодова који Учесник мора да оствари како би постао корисник Програма и он износи 200.

## Корак 5 - Израда Прелиминарног извештаја о дијагностици извозних способности

Након реализације Првог online састанка са Учесником и спровођења оцењивања пословних перформанси на основу увида у целокупну достављену документацију, као и увида у пословање Учесника (а у складу са Водичем за бодовање) Радна група сачињава Прелиминарни извештај о дијагностици извозних способности који садржи број додељених бодова за сваку област, укупан број бодова и идентификоване области пословања потенцијалног корисника Програма које је потребно унапредити како би се ојачали његови извозни потенцијали.

## Корак 6 - Организација Другог online састанка

Након израде Прелиминарног извештаја о дијагностици извозних способности, заказује се Други online састанак на ком се Учеснику саопштавају закључци, додељени бодови по областима, као и повратне информације о областима којима је потребно побољшање. Очекивани исход прегледа пословања је дефинисање скупа подручја за унапређење у складу са закључцима Радне групе, као и давање смерница за усаглашавање Предлога интервенције од стране Учесника, а све уколико Учесник испуњава услове да постане Корисник Програма и то:

- а) да су активности обухваћене Планом интервенција оправдане у смислу спроведеног поступка дијагностике;
- в) да су активности обухваћене Планом интервенција усклађене са активностима које су предвиђене Програмом.

Уколико је пословање Учесника у Програму оцењено са 200 бодова и више, Учесник може наставити даље учешће у Програму. Учеснику се, затим, дају смернице за усаглашавање Плана интервенције и представљају даљи кораци у вези са спровођењем Програма. Учесник је у обавези да усклађени План интервенција достави најкасније 15 дана од дана одржавања овог састанка.

Учесници код којих је Дијагностиком утврђено да активности, планирано пословање и циљеви пословања нису у складу са циљевима Програма, односно Учесници чије је пословање оцењено са мање од 200 бодова, немају могућност даљег учешћа у Програму.

### **4. План интервенција**

Усаглашавање Плана интервенције спроводи Учесник, а у складу са смерницама које су дефинисане на Другом online састанку водећи рачуна да:

- активности обухваћене Планом интервенције буду оправдане у смислу предвиђеног времена и предвиђених трошкова;
- активности обухваћене Планом интервенције буду усклађене са циљевима и активностима које су предвиђене Програмом;
- области којима је потребно унапређење, а што је утврђено током Другог online састанка, буду обухваћене Планом интервенције.

Агенција је прописала образац Плана интервенције који садржи одабране мере интервенције, детаљни опис активности, називе добављача/испоручилаца, трошкове, као и временски план реализације предметних активности. Учеснику у Програму се



оставља рок од 15 дана од дана одржаног састанка усаглашавања да изради и достави План интервенције, заједно са пратећом документацијом која обухвата предрачуна, понуде уговора и другу документацију добављача и испоручилаца,. Уколико Учесник одбије да изради и достави План интервенције, или План интервенције не буде у складу са смерницама са Другог online састанка, Агенција има право да донесе одлуку којом одбија даље учествовање Корисника у Програму.

У случају да је Учеснику потребан дужи период за реализацију Плана интервенција, дужан је да о разлозима обавести Агенцију, са предлогом новог рока за достављање. Агенција може да уважи или да одбије овај предлог. Уколико постоји одступање у достављеном Плану интервенција, са Учесником се обављају додатне консултације након којих се усваја модификовани план унапређења који је у складу са налазима извршене дијагностике. Након усвајања Плана интервенција, потписује се Уговор о додели бесповратних средстава.

О свим променама у вези одобреног Плана интервенција у току реализације активности, Корисник је дужан да обавести Агенцију у периоду од 8 дана од настале промене. Након пријема обавештења, Агенција утврђује да ли су настале промене у сагласности са Финалним извештајем о дијагностици извозних способности, односно да ли су исте у складу са Програмом. Уколико то није случај, Агенција има право да донесе одлуку којом одбија даље учествовање Корисника у Програму.

Уколико се утврди да достављени План интервенција садржи активности Учесника у Програму које нису у складу са резултатима спроведене дијагностике, Агенција одлуком може одбити његово даље учествовање у Програму.

Број: 1-01-110-86/2020-1  
У Београду, дана: 23.02.2021. године

**Развојна агенција Србије**  
**вд директора**

Радош Газдић