

Република Србија  
**РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА СРБИЈЕ**



## **УПУТСТВО**

# **ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА ДИЈАГНОСТИКЕ ИЗВОЗНИХ СПОСОБНОСТИ У ПРОГРАМУ ПОДРШКЕ ПРИВРЕДНИМ ДРУШТВИМА ПРОМОЦИЈУ ИЗВОЗА У 2024. ГОДИНИ**

---

Развојна агенција Србије  
Кнеза Милоша 12  
Београд

## САДРЖАЈ

1. ПОЈМОВИ.....	1
2. СКРАЋЕНИЦЕ.....	1
3. УВОД.....	2
4. ОБЛАСТИ ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ .....	2
5. ПРАВА И ОБАВЕЗЕ У ПОСТУПКУ ДИЈАГНОСТИКЕ.....	2
6. ПОСТУПАК СПРОВОЂЕЊА ДИЈАГНОСТИКЕ ИЗВОЗНИХ СПОСОБНОСТИ ...	2
7. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ ИЗВОЗНИХ СПОСОБНОСТИ.....	4

## 1. ПОЈМОВИ

<b>Учесник</b>	Подносилац пријаве који је благовремено предао потпуну и допуштenu Пријаву те који је изабран од стране Агенције на основу критеријума и бодова за оцењивање Пријава
<b>Портал Агенције</b>	Интернет страница на којој се прилаже тражена документација.

## 2. СКРАЋЕНИЦЕ

<b>Програм</b>	Програм подршке привредним друштвима за промоцију извоза у 2024. години
<b>Упутство</b>	Упутство за спровођење Програма подршке привредним друштвима за промоцију извоза у 2024. години
<b>Упутство за дијагностику</b>	Упутство за спровођење поступка дијагностике извозних способности у Програму подршке привредним друштвима за промоцију извоза у 2024. години
<b>Агенција</b>	Развојна агенција Србије

### **3. УВОД**

Упутством за дијагностику прецизно се дефинише процес евалуације извозних способности како би се утврдио ниво развијености кључних области које су од стратешке важности за привредна друштва која се баве извозним активностима. Овај приступ омогућава да се идентификују потенцијали за унапређење, с циљем јачања њихових извозних способности и позиционирања на глобалном тржишту.

Поступак дијагностике извозних способности спроводе запослени у Агенцији у оквиру Радне групе. Сврха овог упутства је да обезбеди јасне смернице о методологији дијагностике, као и о правима и обавезама свих учесника током процеса. На тај начин осигурава се доследна примена стандарда и омогућава привредним друштвима, којима је одобрено учешће у Програму, да се ефикасно припреме за међународне пословне токове, повећавајући своју конкурентност на глобалном тржишту.

На сва питања која нису регулисана Упутством за дијагностику примењују се одредбе Упутства. Сва питања која се односе на услове Програма, учешће у Програму, престанак учешћа Програму, као и сва остала права и обавезе које се односе на остваривање права на доделу бесповратних средстава, примењују се одредбе Упутства.

### **4. ОБЛАСТИ ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ**

Дијагностика извозних способности обухвата оцењивање следећих кључних области:

1. Стратегија, визија и организациона структура;
2. Укључивање заинтересованих страна;
3. Стварање одрживе вредности и извозних капацитета;
4. Подстицај учинка и организациона трансформација;
5. Управљање маркетинг миксом.

Ове области се оцењују у складу са Методологијом за оцењивање извозних способности, дефинисаном у тачки 7. Упутства за дијагностику.

### **5. ПРАВА И ОБАВЕЗЕ У ПОСТУПКУ ДИЈАГНОСТИКЕ**

Пријавом за учешће у Програму, Учесник преузима обавезу да прихвати све услове, права и дужности прописане од стране Агенције. Учесник је дужан да пружи пуну сарадњу представницима Агенције, осигура несметано спровођење активности дијагностике и омогући доступност кључног особља задуженог за процесе који су предмет процене.

Агенција се обавезује да поступак дијагностике спроведе професионално, без ометања редовног пословања Учесника и да по завршетку поступка изради детаљан Извештај о дијагностици извозних способности.

Сви подаци достављени током процеса дијагностике биће третирани као поверљиви, у складу са закљученим уговором о поверљивости и важећим законским прописима који регулишу заштиту пословне тајне.

### **6. ПОСТУПАК СПРОВОЂЕЊА ДИЈАГНОСТИКЕ ИЗВОЗНИХ СПОСОБНОСТИ**

Поступак дијагностике извозних способности обухвата:

- Уводни састанак

- **Достављање документације**
- **Преглед и анализу достављене документације**
- **Радни састанак дијагностике извозних способности**
- **Извештај о дијагностици извозних способности**

#### **а) Уводни састанак**

Након пријема обавештења којим се одобрава учешће у поступку дијагностике извозних способности, организује се уводни састанак. На овом састанку, који се одржава путем видео конференције, се пружају свеобухватне смернице и детаљна појашњења о овом поступку. Овај састанак се одржава са циљем како би се ускладила очекивања и осигурало да сви Учесници имају јасну представу о томе шта их очекује.

#### **б) Попуњавање обрасца Процена пословања – Дијагностика**

Након завршетка уводног састанка, Учесници ће путем е-маила добити захтев за попуњавање обрасца „Процена пословања – Дијагностика“, укључујући линк за логовање на Портал Агенције и креденцијале за приступ. Важно је да Учесници пажљиво попуне овај образац, јер ће подаци које буду унели бити основ за оцењивање по релевантним областима.

Документација се доставља преко Портала Агенције, у форми прилога, при чему је пожељно да прилози буду у PDF формату или скенирани у ниској резолуцији. Сваки прилог мора да садржи назив који јасно описује садржај (нпр. „Годишњи план развоја 2024“, „Записник са састанка у производњи“ и сл.). Ово ће олакшати процес оцењивања и омогућити прегледност достављених информација.

Рок за попуњавање и достављање документације је десет дана од пријема е-маила, уз могућност продужења рока у случају специфичних потреба или оправданих разлога. Учесницима је омогућено да се консултују са члановима Радне групе који им стоје на располагању за сва појашњења или додатне информације у вези са попуњавањем документације и целокупним поступком.

#### **в) Преглед и анализа достављене документације**

Чланови Радне групе су дужни да пажљиво прегледају образац „Процена пословања – Дијагностика“ и припреме се за даљи ток поступка.

#### **г) Радни састанак дијагностике извозних способности**

На радном састанку Учесници презентују своје извозне способности, стратегије за извоз и планове, као и разлоге за пријаву на Програм. Том приликом објашњавају на који начин мере интервенције за које су аплицирали могу допринети унапређењу њихових извозних способности и извозних послова.

На сваком састанку дијагностике морају бити присутна најмање два члана Радне групе, како би се осигурала објективност и квалитет у разматрању свих аспеката пријава. Уколико Учесници нису у потпуности разумели одређена питања или су нетачно документовали процесе које спроводе, чланови Радне групе ће им омогућити да допуне документацију након слања е-маила са јасним упутством за допуну. Допуна

документације врши се путем Портала, а додатни документи морају бити достављени у року од осам дана од пријема е-маила са упутством за допуну.

#### **д) Извештај о дијагностици извозних способности**

По завршетку свих активности, Радна група сачињава Извештај о дијагностици. Извештај укључује резултате и бодове по областима, као и предлог одговарајућих решења заснованих на постигнутом резултату.

#### **ђ) Окончање поступка дијагностике извозних способности**

Поступак дијагностике се сматра окончаним доношењем решења којим се одобравају мере интервенције, односно решења којим се одбија додела бесповратних средстава, уколико Учесник није остварио довољан број бодова.

### **7. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ ИЗВОЗНИХ СПОСОБНОСТИ**

**Методологија за оцењивање извозних способности** садржи начин доделе бодова за сваку од пет области за оцењивање из тачке 4. овог упутства. Свака област се састоји из кључних елемената који се оцењују, при чему се за сваки кључни елемент додељује оцена од 0 до 3. Збир оцена за све кључне елементе чини укупну оцену за дату област, док 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 ову методологију је 1.000, с тим да свака област може донети максимални број бодова, и то:

1. Стратегија, визија и организациона структура: 200 бодова,
2. Укључивање заинтересованих страна: 200 бодова,
3. Стварање одрживе вредности и извозних капацитета: 200 бодова,
4. Подстицај учинка и организациона трансформација: 200 бодова,
5. Управљање маркетинг миксом: 200 бодова.

Области које су резултирале са најмањим бројем бодова сматрају се областима које би Учесник требало да унапреди.

За остваривање права на доделу бесповратних средстава, Учесник мора да постигне минималних 250 бодова на основу укупних резултата оцењивања свих предвиђених области.

Преглед елемената који су предмет оцене и документације којом се доказује примена кључних елемената је дат у табели у наставку:

<b>1.</b>	<b>ОБЛАСТ: Стратегија, визија и организациона структура</b>	
<b>Р. број</b>	<b>Кључни елементи који се оцењују</b>	<b>Документација о примени кључних елемената</b> (наведени су примери документације, није обавезујуће доставити све или било шта од поменутог уколико Учесник не примењује)
1.1	Јасна визија, мисија и циљеви оријентисани на извоз	Стратешки документ компаније са дефинисаном визијом и мисијом, изјава о пословним циљевима са акцентом на извоз, пословни план или презентација која приказује дугорочне извозне амбиције
1.2	Стратегијско планирање и план развоја	Стратегијски план компаније, план развоја за идуће три до пет година са извозним циљевима, студија изводљивости у вези са иностраним тржиштима
1.3	Мерење резултата	Извештаји о извозним перформансама (финансијски извештаји који укључују податке о извозу), систем за праћење кључних показатеља учинка (KPI) везаних за извоз, преглед резултата у постизању извозних циљева током претходних периода
1.4	Организациона структура у вези са извозним активностима	Организациона шема компаније која показује структуру тимова задужених за извоз, описи радних места запослених који су директно укључени у извозне активности,
<b>2.</b>	<b>ОБЛАСТ: Укључивање заинтересованих страна</b>	
<b>Купци</b>		
2.1	Управљање односима са иностраним купцима	Политика или стратегија управљања односима са купцима, извештаји који показују комуникацију и активности са иностраним купцима, пример комуникације са кључним иностраним купцима
2.2	Евиденција, решавање и управљање жалбама, приговорима и рекламацијама купаца	Процедуре за управљање жалбама и рекламацијама купаца, евиденције или извештаји о примљеним жалбама и рекламацијама и начинима њиховог решавања, примери кореспонденције са купцима у вези са решавањем приговора или рекламација, доказ о решавању проблема по приговорима као и корективним и превентивним акцијама
2.3	Способност за решавање додатних захтева купца	Примери извршених додатних захтева купаца (нпр. модификације производа, измене услуга, додатни услови испоруке), извештаји или интерне евиденције о поступању по специфичним захтевима купаца, уговори или анекси који укључују решене додатне захтеве купаца
2.4	Управљање задовољством купаца на циљним тржиштима (малопродајни ланци, агенти, велепродаје, потрошачи)	Анкете или извештаји о задовољству купаца на циљним тржиштима, резултати истраживања тржишта или анализа задовољства потрошача на иностраним тржиштима, примери сарадње са трговачким ланцима, агентима или велепродајама у вези са побољшањем задовољства купаца, план или стратегија подршке клијентима односно купцима/Постојање КПИ/Доказ како утичу на менаџерске одлуке

<b>Запослени</b>		
2.5	Да ли и на који начин се одвија едукација и развој кадровског потенцијала ангажованог на извозним послова?	Планови обуке и програми едукације запослених укључених у извозне активности, сертификати, дипломе или потврде о завршеним курсевима и тренинзима запослених који раде на извозу, интерна документација о спроведеним обукама (присуствовање обукама, агенде едукација, евалуација програма обуке), уговори о сарадњи са спољним консултантима или едукаторима везаним за развој кадрова у области извоза
<b>Добављачи</b>		
2.6	Да ли постоји процедура за одабир и управљање добављачима и на који начин се спроводи? (методологија за избор и оцењивање добављача)	Процедура или политика за одабир и управљање добављачима (укључујући критеријуме за избор), методологија оцењивања добављача, укључујући показатеље као што су квалитет, цена, рокови испоруке и поузданост, извештаји о редовним оценама перформанси добављача (нпр. годишњи извештаји о сарадњи са добављачима), примери спроведених тендера или конкурса за избор добављача, споразуми или уговори са одабраним добављачима, са дефинисаним условима сарадње, евиденција о праћењу и ревизији добављача током трајања уговора
<b>3.</b>	<b>ОБЛАСТ: Стварање одрживе вредности и извозних капацитета</b>	
<b>Управљање производњом</b>		
3.1	Активности истраживања и развоја производа	Планови и извештаји о активностима истраживања и развоја нових производа, примери истраживачких пројеката или пројеката иновација, сертификати о патентима, лиценцама или другим правима интелектуалне својине везаним за нове производе, евиденција о сарадњи са спољним истраживачким институцијама или стручњацима у развоју производа
3.2	Мапирање кључних процеса	Дијаграми или мапе кључних процеса у производњи и пословању, оперативни приручници или упутства за кључне пословне процесе, примери анализе процеса за оптимизацију производње или смањење трошкова, интерне процедуре за праћење и побољшање процеса
3.3	Складиштење и контрола залиха	Политике или процедуре за управљање складиштењем и контролу залиха, евиденција о управљању залихама (нпр. инвентар, извештаји о статусу залиха), системи за управљање складиштем (Warehouse Management System - WMS) или софтверски извештаји о залихама, извештаји о периодичним ревизијама залиха и контролама квалитета производа на складишту



3.4	Управљање временом од наруџбине до испоруке	Процедуре или стратегије за управљање логистиком и роковима испоруке, евиденција о времену обраде поруџбина и испорука (Order to Delivery Time - OTD), извештаји о перформансама у логистичком ланцу (нпр. проценат испорука у договореном року), системи за праћење поруџбина и испорука (нпр. софтверски извештаји о испоруци)
<b>Систем за управљање квалитетом</b>		
3.5	Сертификација система квалитета	Сертификат - ISO стандард и/или било који други стандард који се примењује/Специфични сертификат квалитета према захтевима циљаног тржишта
3.6	Следљивост серије када је то потребно	Процедура за следљивост: Документована процедура следљивости серија производа у производном и дистрибутивном ланцу, записи о серијским бројевима: Системи праћења серијских бројева који омогућавају праћење сваког производа кроз производни процес, складиштење и дистрибуцију (прим. записи у ERP систему, ексел табеле, софтвери за праћење серија), прилози о следљивости за одређене производе: Примери документације који илуструју како се за конкретан производ може пратити његова серија кроз све фазе производње, извештаји о повлачењу производа: Ако је било повлачења производа са тржишта, доставити документе који показују како је следљивост примењена у тим ситуацијама.
3.7	Ефикасна контрола материјала и производа који не испуњавају услове	Процедура за контролу неусклађених производа: Детаљна процедура о поступању са материјалима и производима који не испуњавају услове (нпр. о томе како се идентификују, изолују и третирају неусклађени производи), записи о инспекцијама: Интерни записи о спроведеним контролама квалитета и инспекцијама материјала/производа, укључујући статистичке методе ако се користе, извештаји о неусклађеностима: Примери извештаја о идентификованим неусклађеностима са акцијама које су предузете ради исправке (CAPA извештаји), документација о отпаду: Евиденција о материјалима или производима који су одстрањени или рециклирани због неусклађености, извештаји о повраћају или замени производа: Ако је дошло до повраћаја или замене производа, доставити документе који показују процес контроле неусклађених производа.
4.	<b>ОБЛАСТ: Подстицај учинка и организациона трансформација</b>	

4.1.	Континуитет пословања и управљање ризиком	План континуитета пословања (ВСП), анализа ризика и стратегије за управљање ризицима, документи о имплементацији и тестирању мера за управљање ризицима, протоколи о управљању кризним ситуацијама
4.2.	Постављен је адекватан информациони систем који се одржава	Документација о информационом систему (ИС) и његовој структури, планови одржавања и ажурирања ИС, уговори о техничкој подршци и сервисирању, извештаји о безбедности система и заштити података
4.3.	Финансијско планирање и контрола	Финансијски планови (бизнис планови, планови буџета), извештаји о приходима и расходима, документи који прате редовне финансијске ревизије, планови и протоколи за праћење финансијских резултата
4.4.	Адекватне процедуре обрачуна трошкова/редовно праћење трошкова производње	Политике и процедуре за обрачун трошкова, рачуноводствени извештаји о трошковима производње, анализе и извештаји о маржама и профитабилности, алати за праћење и контролу трошкова
4.5.	Систематско управљање потраживањима, обавезама, новчаним токовима и резултатима	Извештаји о потраживањима и обавезама (дужници, повериоци), планови и извештаји о управљању новчаним токовима, извештаји о финансијским резултатима и показатељи успешности, протоколи о управљању обртним средствима и платном способношћу
<b>5.</b>	<b>ОБЛАСТ: Управљање маркетинг миксом</b>	
<b>Промоција</b>		
5.1.	Истраживање циљних тржишта	Извештаји о истраживању тржишта: извештаји о истраживању циљног тржишта, укључујући податке о величини тржишта, демографији, трендовима и конкуренцији, анализе потреба купаца: Извештаји о потребама и жељама купаца на циљним тржиштима., резултати анкета и истраживања: Истраживања спроведена међу потенцијалним купцима или корисницима, укључујући анкете и резултате, студије случаја: Специфичне студије случаја које приказују анализе и проналажење прилике на циљном тржишту.
5.2.	Маркетиншко планирање	Маркетинг стратегија: Детаљан план маркетинга који укључује циљеве, стратегије, тактике, буџет и распоред активности, план маркетиншких кампања: Распоред и план за различите маркетиншке кампање, укључујући промотивне активности, медијску стратегију и анализу успеха, анализе претходних кампања: Извештаји о резултатима претходних маркетиншких активности, укључујући КРИ-е и повратне информације.

5.3	Извозно брендирање	Стратегија брендирања: План и стратегија брендирања за извоз, укључујући визуелни идентитет, логотипе и брендне поруке, материјали за промоцију: Примери промотивних материјала, као што су брошуре, огласи и веб странице, који су креирани за циљана извозна тржишта, анализе брендне препознатљивости: Истраживања и анализе како је бренд препознат на извозној дестинацији.
5.4	Учешће на међународним сајмовима	Извештај о учествовању на сајмовима/ Доказ о учествовању на сајмовима у претходне три године.
5.5	Алати за дигитални маркетинг и online продају	Линк ка друштвеним мрежама, линк за сајт.
<b>Производ</b>		
5.6	Анализа конкурентске предности производа за циљна тржишта	Документација која садржи поређење производа са конкурентима на циљним тржиштима, укључујући јаке и слабе стране, као и утицај на тржишни положај, студије о конкурентима, укључујући њихове производе, цене, маркетиншке стратегије и тржишне позиције, SWOT анализа производа која укључује процену снаге, слабости, прилика и претњи у односу на конкуренте на циљним тржиштима, податке о перцепцији производа у односу на конкуренцију, укључујући анкете, фокус групе и интервјуе са купцима.
5.7	Пост продајне услуге/подршка купцима након куповине на извозним тржиштима	Документација која описује процес пост продајне подршке, укључујући гаранције, услуге одржавања и подршке купцима, конкретни примери и описе услуга које се пружају након продаје, укључујући упутства за коришћење, подршку на терену и техничку помоћ, анализе и извештаји о задовољству купаца након куповине, укључујући анкете и повратне информације о услугама.
5.8	Усклађеност производа са захтевима циљних тржишта (специфичним, општим/законским, културним, итд.)	Документација која потврђује да производ испуњава специфичне захтеве циљних тржишта, укључујући сертификате и дозволе, извештаји који показују како производ испуњава законске, техничке и културне захтеве тржишта, детаљне анализе захтева тржишта, укључујући специфичне регулаторне и културне стандарде.
5.9	Управљање ризицима везано за интелектуална права на циљним тржиштима	Доказ о истраживању законске регулативе циљаног тржишта/Уверење надлежног органа са циљног тржишта

Цене		
5.10	Политика рабата/попуста	Опис званичне политике рабата/попуста коју предузеће примењује, укључујући критеријуме за одобравање попуста, врсте попуста (на количину, сезонски, итд.) и начин примене, споразуми или уговори који прецизирају услове рабата и попуста за одређене клијенте или пословне партнере, историја одобрених попуста, укључујући разлоге за одобравање, обим попуста и ефекте на продају, пример ценовника са назначеним попустима за различите количине, категорије клијената или периоде.
5.11	Дефинисан Incoterms Ценовник	Ценовник са Incoterms условима: Званични ценовник производа који укључује различите Incoterms услове (нпр. FOB, CIF, EXW), где су наведене цене у зависности од дефинисаног термина испоруке, уговори и понуде: Документи који садрже дефинисане Incoterms услове за сваки посао, укључујући цене са и без транспорта, осигурања, царина, итд. уговори са логистичким партнерима или клијентима који дефинишу услове испоруке према Incoterms стандардима.
Дистрибуција		
5.12	Планирање логистике/заједничко планирање са клијентима	План логистике: Документи који описују детаљне логистичке планове за извоз, укључујући транспорт, складиштење, и време испоруке за свако циљно тржиште, уговори или меморандуми који описују заједничко планирање логистике са клијентима, укључујући одговорности обе стране и заједничке активности у оквиру ланца снабдевања, документација која покрива идентификацију и управљање ризицима у логистичким процесима, као што су кашњења у транспорту, проблеми са складиштењем или царинским процедурама.
5.13	Поседовање адекватних извозних дозвола за циљна тржишта	Пример

У Београду, 21.11.2024. године  
Број: IZ-1-01-020-4/2024

в.д. директора  
  
 Радош Газдић