

Република Србија
РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА СРБИЈЕ



УПУТСТВО

**ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА ДИЈАГНОСТИКЕ ИЗВОЗНИХ
СПОСОБНОСТИ У ПРОГРАМУ ПОДРШКЕ
ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈИ ПРЕХРАМБЕНЕ ИНДУСТРИЈЕ И
ИНДУСТРИЈЕ АЛКОХОЛНИХ ПИЋА У 2025. ГОДИНИ**

1. ПОЈМОВИ

Подносилац пријаве	Микро или мало правно лице, односно предузетник, који је поднео пријаву за учешће у Програму.
Пријава	Скуп образаца и докумената који се, у складу са Упутством, подносе ради учешћа у Програму.
Упитник за дијагностику извозних способности	Стандардизован образац који представља интегрални део Пријаве и који се попуњава у циљу самопроцене стања и развијености кључних области релевантних за извоз.
Дијагностика извозних способности	Процес оцењивања извозних способности, на основу унапред дефинисаних критеријума
Портал	Званична електронска платформа Агенције, намењена пријављивању, комуникацији и управљању активностима у оквиру Програма.

2. СКРАЋЕНИЦЕ

Програм подршке интернационализацији прехранбене индустрије и индустрије алкохолних пића у 2025. години	Програм
Упутство за спровођење Програма подршке интернационализацији прехранбене индустрије и индустрије алкохолних пића у 2025. години	Упутство за спровођење Програма
Упутство за спровођење поступка дијагностике извозних способности у Програму подршке интернационализацији прехранбене индустрије и индустрије алкохолних пића у 2025. години	Упутство за дијагностику
Развојна агенција Србије	Агенција

3. УВОД

Овим упутством уређује се поступак спровођења дијагностике извозних способности, укључујући методологију оцене и критеријуме на основу којих се утврђује врста и обим подршке који се могу одобрити у складу са резултатима дијагностике.

Сврха овог упутства је да обезбеди јединствене смернице за поступање, осигура примену утврђених стандарда и процедура и омогући једнако поступање према свим Подносиоцима пријава.

На сва питања која нису посебно регулисана Упутством за дијагностику, сходно се примењују одредбе Упутства за спровођење Програма. Сва питања која се односе на услове Програма, права и обавезе у вези са остваривањем и коришћењем бесповратних средстава, као и на друга питања од значаја за реализацију Програма, уређују се Упутством за спровођење Програма.

4. ПОСТУПАК СПРОВОЂЕЊА ДИЈАГНОСТИКЕ ИЗВОЗНИХ СПОСОБНОСТИ

Дијагностика извозних способности, поред осталог има за циљ и да Подносиоцима пријава пружи увид у кључне области које могу да унапреде како би се дугорочно позиционирали на циљним тржиштима.

Поступак дијагностике извозних способности спроводи се након успешно обављене административне провере Пријаве, ближе описане у тачки 7.3. Упутства за спровођење Програма, у складу са динамиком њиховог пријема.

Поступак обухвата следеће кораке:

- а) Попуњавање Упитника за дијагностику извозних способности (у даљем тексту: Упитник) и достављање пратеће документације (уз Образац број 1);
- б) Преглед и анализу достављене документације (након утврђивања испуњености свих услова Програма);
- в) Израду Извештаја о дијагностици извозних способности;
- д) Доношење решења о додели бесповратних средстава.

а) Попуњавање Упитника и достављање пратеће документације

Приликом подношења Пријаве за учешће у Програму путем Портала, Подносилац пријаве је дужан да достави:

1. Податке о предложеним активностима, износе трошкова и документацију која представља основ за утврђивање оправданости трошкова (рачун, предрачун, понуда и сл.);
2. Попуњен Упитник за дијагностику извозних способности.

Пожељно је да се прилози достављају у PDF формату, са јасно означеним називима који описују садржај докумената (нпр. „Извозна стратегија 2025“, „Организациона шема“, „Резултати извоза“ и сл.).

б) Преглед и анализа достављене документације

Оцењивање се спроводи у складу са [Методологијом за оцењивање извозних способности](#) која се налази у прилогу овог упутства и чини његов саставни део (Прилог 1).

Агенција задржава право да од Подносиоца пријаве затражи додатна појашњења или допуну података, уколико у поступку прегледа утврди недостатке или нејасноће. Обавештење о потреби допуне доставља се писменим путем, са назначеним роком за доставу исправке који не може бити краћи од три (3) радна дана од дана пријема обавештења.

Уколико, на основу достављене документације, не може да се изврши адекватна процена извозних способности, Агенција може, по потреби, да спроведе дијагностику и у службеним просторијама Подносиоца пријаве. О спровођењу дијагностике на локацији Подносилац пријаве се благовремено обавештава.

Сви подаци достављени путем Упитника, као и пратећа документација, имају поверљиви статус и користе се искључиво у сврху поступка дијагностике и оцењивања у оквиру Програма.

в) Извештај о дијагностици извозних способности

По окончању свих активности, сачињава се извештај о дијагностици који садржи бодове по областима, укупан резултат, образложење и предлог мера интервенција у складу са праговима дефинисаним у тачки 7.6. Упутства за спровођење Програма.

г) Доношење решења о додели бесповратних средстава

Решење о додели бесповратних средстава дефинише одобрене мере и тачне износе и максималне проценте бесповратних средстава на које Подносилац пријаве остварује право.

5. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ ИЗВОЗНИХ СПОСОБНОСТИ

Методологија за оцењивање извозних способности (Прилог 1) садржи начин доделе бодова за сваку од пет области за оцењивање. Свака област се састоји из кључних елемената који се оцењују, при чему се за сваки кључни елемент додељује оцена од 0 до 2. 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.

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: 250 бодова,
3. Стварање одрживе вредности и извоза: 250 бодова,
4. Подстицај учинка и организациона трансформација: 150 бодова,
5. Управљање маркетинг миксом: 150 бодова.

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

6. ОКОНЧАЊЕ ПОСТУПКА ДИЈАГНОСТИКЕ

Поступак дијагностике се сматра окончаним доношењем одговарајућег решење о додели бесповратних средстава.

У Београду, 18.09.2025. године

Број: 1-01-020-23/2025-1

извршни директор

Жарко Милићевић

ПРИЛОГ 1		МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ОЦЕЊИВАЊЕ ИЗВОЗНИХ СПОСОБНОСТИ - ПРОГРАМ ПОДРШКЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈИ ПРЕХРАМБЕНЕ ИНДУСТРИЈЕ И ИНДУСТРИЈЕ АЛКОХОЛНИХ ПИЋА У 2025. ГОДИНИ			
Области за оцењивање:		Пример документације за доказивање	Резултат- оцена 1	Резултат- оцена 2	Резултат- оцена 3
ОБЛАСТ: 1. СТРАТЕГИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА ПОСЛОВАЊА					
1.1	Дефинисана визија и циљеви који укључују извоз	интерни пословни или стратешки план са назнаком извоза као правца развоја, презентација у којој је дефинисана визија извоза, мисија/визија/циљеви наведени на веб-сајту или промотивним материјалима, интерни документ или записник са састанка о планираном развоју извоза, писани план раста у ком је наведен извоз као један од приоритета	0 – Не постоји дефинисана визија или циљеви који укључују извоз; извоз се не помиње као стратешки правац	1 – Извоз је препознат као могућност или намера у оквиру циљева, али није јасно разрађен или формално записан	2 – Постоји формулисана визија и дефинисани стратешки циљеви који укључују развој или проширење извоза — било кроз интерни документ, пословни план, презентацију или стратешки документ
1.2	План за улазак на извозна тржишта (или развој постојећих)	интерни документ, табела или презентација са планом наступа на страном тржишту, табела са анализом тржишта, календар сајмова, план улагања у амбалажу/сертификацију за извоз, записник са интерног састанка или стратегије раста где је планиран извоз,	0 – Не постоји план уласка на извозно тржиште, активности су ад-хок и реактивне	1 – Постоји основна замисао или планска намера (нпр. контакт са дистрибутером, интересовање за одређено тржиште, учешће на сајму), али није системски разрађено	2 – Постоји конкретан план уласка на ново или проширење постојећег тржишта — са дефинисаним корацима, тржиштима, каналима, партнерима или временским оквиром
1.3	Праћење резултата и одлучивање на основу њих	табеле или извештаји са продајом, испорукама или промотивним резултатима, интерна анализа резултата (нпр. шта је функционисало, шта није), примери одлука донетих на основу анализе (нпр. заустављен производ, промењен дизајн, прилагођена цена), коришћење алата као што су Google Analytics, Instagram/Facebook статистике, Excel праћење продаје или cost-benefit анализа, записници или планови који показују реакцију на резултате	0 – Резултати се не прате систематски; одлуке се доносе искључиво интуитивно, без анализе	1 – Прате се основни показатељи (продаја, број поруџбина, трошкови, реакције купаца), али се подаци не користе редовно у доношењу одлука	2 – Резултати се редовно прате и анализирају; на основу података се доносе пословне одлуке — нпр. увођење новог производа, прилагођавање цена, промене у каналима продаје, позиционирању и слично
1.4	Организациона одговорност за извоз	организациона шема или опис посла са наведеном одговорношћу за извоз, евиденција састанака, извештаји или преписке у којој је видљиво да постоји системско бављење извозом, уговори са спољним сарадницима ако је извоз поверен консултантима или агентима	0 – Нема дефинисане организационе одговорности за извоз; активности се спроводе по потреби,	1 – Извозне активности обавља лице које није формално одређено, али има улогу у комуникацији и	2 – Постоји одговорна особа (или тим), чак и ако је једна особа вишефункционална

			без планирања и одговорног лица	логистици извоза (нпр. власник, комерцијалиста), без дефинисаног описа посла	
ОБЛАСТ: 2. УКЉУЧИВАЊЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА					
Купци					
2.1	Структура сарадње са страним купцима (дистрибутери, трговински ланци, крајњи купци, HoReCa, On line купци)	уговори са купцима, фактуре, отпремнице, преглед продаје по типовима, докази о улиставању, комуникација или план продаје по каналима, презентације или каталози прилагођени различитим каналима продаје	0- Сарадња постоји само са појединачним или online купцима, без структуре и континуитета	1 - Одржавају се односи са дистрибутерима, HoReCa или online продавницама, али нису формализовани	2 - Сарадња са дистрибутерима или трговинским ланцима је формализована и стратешки развијена. Компанија показује способност управљања различитим типовима купаца и њиховим захтевима – укључујући услове цене, логистике, услуге, прилагођавање паковања, услова испоруке и подршке продаји
2.2	Број страних купаца у текућој и претходној календарској години	извозна фактура или комерцијални рачун, ЦМР, царинска документација (ЈЦЦ, ИНВОЈС са страним купцем), уговори, евиденција испорука и комуникације са страним клијентима, табела са списком страних купаца и обимом сарадње	0 - Компанија у наведеном периоду није имала ниједног страног купца	1 - Компанија има 1 до 5 активних страних купаца	2 - Компанија има више од 5 активних страних купаца (6 и више)
2.3	Континуитет сарадње са страним купцима у текућој и претходној календарској години	дугорочни уговори или оквирни споразуми о сарадњи, евиденција поновљених наруџбина (извозне фактуре у различитим месецима), потврде о редовној сарадњи, преписка са клијентима, интерна евиденција о фреквенцији наруџбина по клијенту	0 - Није било сарадње са страним купцима или је била једнократна и свела се на појединачну поруџбину без даљег наставка	1 - Сарадња са страним купцем је поновљена (нпр. 2–3 испоруке годишње), али није формализована уговором или договором о дугорочној сарадњи	2 - Компанија има континуирану сарадњу са страним купцем, која се одвија на основу дугорочних уговора, редовних наруџбина или устаљене динамике испорука (нпр. месечно, квартално)

2.4	Познавање потреба и преференција страних купаца	упитници или анкете спроведене међу купцима, евиденције о прилагођавању производа или услуга по захтеву купаца, преписка са купцима која указује на размену информација о њиховим захтевима, извештаји или белешке са тржишних анализа	0 – Компанија не спроводи анализе страних купаца, нити систематски прикупља информације о њиховим потребама.	1 – Компанија спроводи анализе страних купаца (нпр. користи анкете, директну комуникацију, истражује повратне информације), али још није прилагодила понуду на основу тих анализа	2 – Компанија редовно спроводи анализе страних купаца и на основу добијених увида је прилагодила производ или услугу (нпр. промене у дизајну, амбалажи, саставу, цени, обиму испоруке, или начину комуникације)
2.5	Стратегија задржавања/проширења сарадње са постојећим купцима и управљање жалбама, приговорима и рекламацијама	документована стратегија, интерна упутства, планови рада са купцима, емаил комуникација, појединачни уговори са погодностима, извештаји са састанака, табела/евиденција рекламација и начин њиховог решавања, интерна анализа разлога губитка купаца, или мере за њихово задржавање, акције за „loyalty“ или промотивне кампање за постојеће купце	0 - Не постоји никаква стратегија задржавања купаца, жалбе и рекламације се не евидентирају ни не анализирају. Односи са купцима су реактивни.	1 – Делимично, постоје активности усмерене на задржавање сарадње, али нису обједињене у оквиру формализоване стратегије (нпр. нередовне промотивне акције, неформално праћење задовољства купаца, повремене уступке), жалбе се решавају од случаја до случаја, без системског праћења.	2 - постоји формализована стратегија задржавања и проширења сарадње, која укључује конкретне мере као што су програм лојалности, посебни услови за дугорочне купце, персонализована комуникација, континуирана подршка, понуде нових производа, учешће купаца у развоју производа итд. Жалбе и рекламације се евидентирају, анализирају и користе за унапређење производа или услуге.
ОБЛАСТ: 3. СТВАРАЊЕ ОДРЖИВЕ ВРЕДНОСТИ И ИЗВОЗА					
Управљање производњом					
3.1	Активности истраживања и развоја производа	планови, извештаји о иновацијама, документација о новим производима и процесима, опис улога запослених који учествују у развоју нових производа или изменама постојећих, уговори о раду, интерни	0 – Не спроводе никакве активности истраживања и развоја	1 – R&D активности постоје, али их спроводи једно лице (нпр. власник,	2 – R&D активности су структурисане и укључени су запослени из различитих улога (нпр.

		записници или евиденције о тестирањима, пробним серијама, састанцима		технолог или менаџер)	производња, технологија, дизајн, маркетинг)
3.2	Развој и пласирање нових производа (нова рецептура, амбалажа или варијанта постојећег производа) у текућој и претходне две календарске године	списак нових производа са годином увођења, етикете, фотографије, каталози, сајт, промо материјал, документација о тест серијама или интерним записима развоја, докази о регистрацији или пуштању у продају новог производа, објаве на друштвеним мрежама/сајту о новитетима	0 - Ниједан производ	1 - развијено 1 до 3 нова производа	2 - више од 4
3.3	Примена принципа одрживе производње, као што су: clean label, plant-based производи, органска производња, употреба локалних сировина и слично	опис концепта или стратегије развоја производа у складу са наведеним принципима, ознаке на паковању (нпр. „без адитива“, „100% биљно“, „са локалних фарми“), сертификати (органски, vegan, домаће порекло и сл.), уговори са локалним добављачима или листе сировина, план развоја производа или маркетиншка стратегија која укључује наведене приступе	0 - Не примењују се и није у плану	1 - Планира се примена најмање једног од наведених принципа	2 - Најмање један од наведених принципа се већ примењује у производњи
3.4	Одрживост производње и прилагођавање климатским изазовима	евиденција улагања у енергетски ефикасну опрему, мере уштеде енергије и воде у производњи, употреба сировина отпорнијих на климатске промене или из локалног/одрживог извора, документација о управљању отпадом, интерна анализа климатских ризика или опис активности адаптације	0 - Не постоје мере нити свест о утицају климатских промена	1 - Препознају се ризици и постоје почетне активности или планиране мере (нпр. уштеда енергије, избор сировина, прелазак на ефикаснију амбалажу)	2 - Спроведене су конкретне мере смањења енергетске потрошње, управљања отпадом, адаптације производње или улагања у ресурсе отпорне на климатске ризике
3.5	Организација процеса, складиштење и контрола залиха	картице процеса, планови оптимизације, интерни извештаји, табела залиха у Excel-у или другом алату, начин евиденције набавки, производње, и продаје, интерни документи или процедура (чак и неформално састављени) о праћењу улаза и излаза робе	0 – Процеси нису дефинисани, складиштење је импровизовано, не постоји евиденција залиха. Инвентар се води "по сећању", не постоји праћење сировина или готових производа	1 – Постоје основне праксе — залихе се прате у Excel-у, складиштење је функционално али не оптимизовано, постоји основна логика у организацији процеса, али не и системски приступ	2 – Процеси су организовани, залихе се редовно прате (ручно или дигитално), постоји систем (чак и прост) за управљање сировинама, полуфабрикатима и готовим производима. Примена FIFO/FEFO или сличних метода је препозната

3.6	Стандарди прехранбеној индустрији	у сертификат, уговор са сертификационим телом или доказ о статусу „у конверзији“, извештаји о интерним или екстерним аудитима, документација и процедуре у складу са стандардима	0 – Имплементиран HACCP, без да је сертифицирован	1 – Сертифицирован: HACCP, ISO 22000, FSSC 22000, HALAL, Kosher	2 – сертификат о органској производњи (или о прелазном органском статусу), IFS, BRC
ОБЛАСТ: 4. ПОДСТИЦАЈ УЧИНАКА И ТРАНСФОРМАЦИЈА					
4.1	Употреба ИТ и дигиталних алата у пословању (информациони систем)	документација о одржавању система, снимак екрана или опис софтвера/алата који се користи, примери унетих података (табеле, базе, извештаји), интерни опис начина на који се систем одржава и ажурира	0 – Пословање се води искључиво ручно, без дигиталних алата, са папирном евиденцијом и без централизованог приступа информацијама	1 – Користе се основни дигитални алати (Excel табеле, базични програми за фактурисање, комуникација путем мејла или месенџера), али нема интегрисаног или специјализованог информационог система	2 – Постоји барем један интегрисани информациони систем или софтверско решење које омогућава праћење кључних пословних процеса (финансије, производња, складиштење), чак и ако је једноставно или cloud-based решење
4.2	Финансијско планирање и контрола	годишњи или периодични финансијски план (у било ком облику), табеле са планираним и оствареним приходима/расходима, извештаји књиговође о финансијском стању, интерна евиденција новчаног тока или праћење трошкова по категоријама, примери одлука које су донете на основу финансијских анализа	0 – Финансије се воде стихијски, нема планирања или интерне контроле прихода и расхода	1 – Постоје основне активности финансијског праћења — евиденција трошкова, основно буџетирање или ангажован књиговођа који води основне анализе	2 – Финансијско планирање се врши редовно (нпр. месечни или квартални план прихода/трошкова), постоје интерне контроле, поређење реализације са планом, или се користи софтвер/алат за финансијско управљање
4.3	Адекватне процедуре обрачуна трошкова/редовно праћење трошкова производње	табеле или евиденције структуре трошкова по производу, документација о методологији обрачуна (нпр. унутрашња процедура или унос у ексел табели), примери рачунања производне цене у односу на тржишну, извештаји о поређењу планираних и остварених трошкова цену, коришћење било ког софтвера или алата за евиденцију и анализу трошкова	0 – Не постоји организован начин за обрачун трошкова производње; цене се формирају на основу осећаја или конкурентских цена	1 – Постоје основни обрачун трошкова (нпр. табела са сировинама и радом), али се не ажурира редовно или не обухвата све елементе трошкова	2 – Постоје утврђене процедуре за обрачун трошкова производње по јединици производа, трошкови се редовно прате и анализирају (материјал, рад, енергија, амбалажа, режијски трошкови)

4.4	Систематско управљање потраживањима ,обавезама, новчаним токовима и резултатима	табеле са евиденцијом потраживања и обавеза, план или анализа новчаног тока (cash flow), финансијски извештаји са коментарима или интерним анализама, примери коришћења података за доношење одлука (нпр. одлагање инвестиције због неликвидности)	0 – Не постоји системско праћење потраживања, дуговања или новчаног тока; компанија реагује по потреби, без плана	1 – Постоји основна евиденција потраживања и обавеза (ручно или у екселу), али нема праћења новчаног тока као целине или финансијских резултата	2 – Редовно се прате потраживања и обавезе, воде се прогнозе новчаног тока, анализирају финансијски резултати и на основу тога се доносе одлуке
5. УПРАВЉАЊЕ МАРКЕТИНГ МИКСОМ					
Промоција					
5.1.	Истраживање циљних тржишта	извештај или белешке са анализом тржишта или конкуренције, евиденција контаката са страним купцима, дистрибутерима, агентима, примери преписки, упита или добијених информација од партнера из иностранства, документација или фотографије са учешћа на међународним сајмовима, интерна анализа или план уласка на тржиште (формалан или неформалан)	0 – Нема спроведено истраживање тржишта; одлуке се доносе на основу претпоставки или случајних прилика	1 – Спроведене су основне активности (нпр. анализа конкуренције, контакт са купцима, повратне информације дистрибутера, учешће на сајму), али без систематског приступа	2 – Спроведено је циљано и систематско истраживање тржишта (нпр. анализа потрошачких навика, цена, дистрибутивних канала, прописа, навика потрошача, позиционирање) и користи се за планирање извоза
5.2	Маркетиншко планирање	маркетиншки план или интерни документ са планом активности и буџетом, стратегија бренда или позиционирања, план промотивних активности (домаће или инострано тржиште), документација о учешћу на сајмовима, дегустацијама, дигиталној кампањи итд., годишњи календар маркетиншких активности	0 – Не постоји маркетиншки план; активности се спроводе ад-хок, без унапред дефинисаних циљева и буџета	1 – Постоји основно маркетиншко планирање (нпр. годишњи план активности, дефинисани канали промоције, намена буџета), али без документоване стратегије	2 – Постоји јасно дефинисан маркетиншки план или стратегија који укључују циљне групе, тржишта, канале комуникације, позиционирање, буџет и планиране активности (и у земљи и за извоз)
5.3	Извозно брендирање	етикете, амбалажа или бренд материјал на страном језику, промотивни материјал за извоз (каталози, сајт, флајери, видео садржај), веб-сајт прилагођен страном тржишту (језик, валута, поруке), примери комуникације бренда на сајмовима или у контактима са	0 – Нема извозно оријентисаног бренда; производ се извози без посебно прилагођене	1 – Бренд постоји и делимично је прилагођен за извоз (нпр. етикете на страном језику,	2 – Развијен је бренд прилагођен иностраним тржиштима – укључујући назив, визуелни идентитет, етикету, амбалажу,

		страним дистрибутерима, документ или опис стратегије брэнда за извозно тржиште	амбалаже, етикете или визуелног идентитета	елементи амбалаже у складу са захтевима тржишта), али нема јасну извозну стратегију	позиционирање и комуникациону стратегију
5.4	Алати за дигитални маркетинг и online продају	линкови ка веб-сајту или профилима на друштвеним мрежама, примери дигиталних кампања или огласа, принтскринови online продавнице или платформи на којима се производи продају, план дигиталног наступа или извештаји о досегу/анализама публике	0 – Не користе се алати дигиталног маркетинга нити постоји присуство на интернету	1 - Присуство на друштвеним мрежама (нпр. Facebook, Instagram), Google профил, основна online комуникација са купцима	2 - Активна примена дигиталних алата – редовно вођене мреже, сајт са опцијом online продаје или интеграција са e-commerce платформама (нпр. Shopify, WooCommerce, Amazon), коришћење дигиталних кампања, newsletter-a, или Google/Meta оглашавања
5.5	Анализа конкурентске предности производа за циљна тржишта	интерна анализа конкуренције или позиционирања, документација или презентација са упоредним приказом производа и конкурената, каталози, материјали, презентације које истицањем предности циљају конкретно тржиште, стратешки маркетиншки или извозни план који укључује SWOT анализу, примери прилагођавања производа (амбалаже, рецептуре, комуникације) на основу анализе тржишта	0 – Компанија нема дефинисану или препознату конкурентску предност; приступ је исти за сва тржишта	1 – Компанија је идентификовала своје кључне предности (нпр. квалитет, традиција, јединствен састав) и користи их у комуникацији, али без формалне анализе тржишта	2 – Сprovedена је анализа конкурентске позиције на циљним тржиштима (нпр. поређење са конкурентима, цена, позиционирање, канали продаје) и та сазнања се користе у планирању извоза или брендирању

У Београду, 18.09.2025. године
Број: 1-01-020-23/2025-1

извршни директор

Жарко Милићевић

