

**UNAPREĐENJE POSLOVANJA U PREDUZEĆU CENTROSINERGIJA PRIMENOM  
TEHNIKE SAMOOCENJIVANJA SMK****IMPROVEMENT OF BUSINESS IN THE COMPANY CENTROSINERGIJA USING QMS  
SELF-ASSESSMENT TECHNIQUE**Nemanja Vlaisavljević, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO**

**Kratak sadržaj** – *Svako preduzeće ukoliko želi da opstane na tržištu i obezbedi svoj daljnji razvoj mora da prati uslove tržišta kao i konkurenciju. Kako bi uspešno pratilo najnovije uslove tržišta kao i uslove u vidu kvaliteta i promena među sličnim proizvodima koje nameću srodne konkurentne firme, mora konstantno da unapređuje svoje poslovanje, da obezbeđuje određen, prepoznatljiv kvalitet svojih proizvoda i da održava kvalitetne odnose sa kupcima.*

**Ključne reči:** *SRPS ISO9004:2018, Tehnike unapređenja procesa rada, kvalitet, logistika, Centrosinergija*

**Abstract** – *Every company, if wants to survive on the market and ensure its further development, must follow the market conditions as well as the competition and to be adaptive. In order to successfully follow the latest market conditions as well as conditions in the form of quality and changes among similar products at competitor side, organization must constantly improve its business, ensure a certain, recognizable quality of its products and maintain quality customer relationships.*

**Keywords:** *SRPS ISO9004: 2018, Techniques for improving work processes, quality, logistics, centrosinergija.*

**1. UVOD**

Kako bi jedno preduzeće obezbedilo svoj opstanak i razvoj neophodno je da svi njegovi zaposleni budu dobro upoznati sa misijom, vizijom, politikom i ciljevima poslovanja. Sve ovo predstavlja usmerenje poslovanja preduzeća na pravi put i omogućuje mu razvoj na osnovu ostvarenja postavljenih ciljeva. Postavljanje ciljeva mora da se temelji na realnim osnovama, kao i da obuhvati mogućnost napretka i razvoja datog preduzeća. Na opstanku i razvoju preduzeća rade svi zaposleni i to svakodnevno, poslujući u različitim funkcijama. Saradnja zaposlenih unutar funkcija je bitna, ali je takođe bitna saradnja i dobra komunikacija između svih funkcija u preduzeću. Tako proizvodnja mora da ima dobru komunikaciju sa marketing službom kako bi dobila informacije šta to tržište nameće i očekuje, kako bi upravo to ponudila svojim kupcima. Dobru komunikaciju sa logistikom kako bi materijali dolazili u proizvodnju na vreme i u tačno određenim količinama, i kako bi krajnji kupci mogli kupiti ono što žele na određenom mestu u

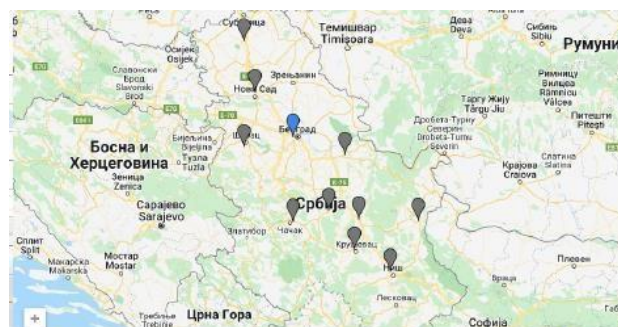
određeno vreme. Sve te funkcije su veoma povezane i zavisne jedna od druge, i lošije poslovanje jedne ostavlja posledice i na poslovanje drugih funkcija u preduzeću. Kao jedna od kompleksnijih funkcija u preduzeću, a i veoma bitna za uspešno poslovanje istog, izdvaja se logistika. Tako da je težnja ka unapređenju logističkih procesa jedan od glavnih zadataka današnjih menadžera u savremenoj industriji.

**2. PODACI O PREDUZEĆU**

Centrosinergija“ D.O.O. je preduzeće sa sedištem u Beogradu. Centrosinergija se bavi pružanjem usluga distribucije i logistike i ima za cilj da ostvari dugoročno partnerstvo sa svojim principalima kroz obezbeđivanje efikasnog i ekonomičnog plasmana robe i usluga. Deo je poslovnog sistema Moj Kiosk Group, u čijem sastavu je i Moj Kiosk, najveći lanac kioska i „convenience shop“ objekata na teritoriji Srbije.

Delatnost Centrosinergije je zasnovana na distribuciji štampanih medija, duvanskih proizvoda, SIM kartica i Bus Plus kartica, elektronskih dopuna pripejd kredita za mobilnutelefoniju i elektronskih dopuna za javni gradski prevoz u Beogradu.

Centrosinergija u svom distributivno - logističkom centru u Beogradu obavlja procese skladišne logistike. Racionalna postavka procesa uz adekvatan monitoring obezbeđuje realizaciju naloga u ugovorenoj dinamici i kvalitetu. Elektronski nalozi i dokumentacija olakšavaju rad, omogućavaju monitoring procesa u realnom vremenu i obezbeđuju brži tok robe, informacija i dokumentacije



Slika 1. Cross-dock centri na mapi Srbije

**NAPOMENA:**

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Stevan Milisavljević, vanr. prof.**

### **Upravljanje kvalitetom u organizaciji Centrosinergija:**

U skladu sa utvrđenom politikom kvaliteta, kontinuirano se radi na unapređenju usluga koje preduzeće pruža klijentima. Kvalitet procesa rada se posmatra kao osnovu konkurentnosti i uspešnosti na tržištu.

Preduzeće teži da uvek i u potpunosti ispuni zahteve, potrebe i očekivanja svih zainteresovanih strana, uz stalno povećanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja, u cilju dostizanja poslovne izuzetnosti i izvrsnosti.

Preduzeće Centrosinergija d.o.o. je među prvim kompanijama u regionu čiji je sistem upravljanja kvalitetom sertifikovan u skladu sa zahtevima revidiranog standarda ISO 9001:2015, od strane međunarodnog sertifikacionog tela TÜV SÜD. Politika kvaliteta „CENTROSINERGIJA“ d.o.o. predstavlja okvir za uspostavljanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta.

Rukovodstvo periodično preispituje efikasnost sistema menadžmenta kvalitetom i svoje ciljeve kvaliteta u svrhu osiguranja njihove efektivnosti i kontinuirane primenljivosti. Rukovodstvo organizacije je obavezano da obezbedi resurse potrebne za ostvarivanje politike i ciljeva kvaliteta.

### **3. MODEL SAMOOCENJIVANJA ISO 9004**

ISO-International Organisation for Standardization. Standard je dokument u kome se definišu pravila, smernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate (proizvod ili usluga mogu biti taj rezultat) radi postizanja optimalnog nivoa uređenosti. ISO jenevladina organizacija i nema autoritet da nametne implementaciju standarda. Standardi se razvijaju prema potrebama tržišta [8]. ISO standardise mogu primeniti na sve organizacije bez obzira na njihov tip, veličinu, proizvod/uslugu i ostale specifikacije.

Porodica standarda ISO9000 prvenstveno je bazirana na upravljanju kvalitetom. U praksi to znači da organizacija treba da ispoštuje određene principe kvaliteta, tj. organizacija je usmerena prema potrošaču. Celokupna organizacija razume potrebe i očekivanja potrošača u vezi sa proizvodima, isporukom, cenom ili pouzdanošću i nastoji da održi trajne veze sa korisnicima proizvoda ili usluga.

U svakom trenutku se zna: ko, kako, kada i gde obavlja aktivnosti vezane za optimalno funkcionisanje poslovnog sistema radi obezbeđenja kvaliteta.

Samoocenjivanje treba da obezbedi sveobuhvatnu ocenu valjanosti sistema upravljanja kvalitetom i opšti pogled na ostvarene učinke organizacije. Samoocenjivanje je stalan proces i organizacija rezultate samoocenjivanja treba da koristi radi preduzimanja odgovarajućih akcija.

Trendove samoocenjivanja treba analizirati i iskoristiti kao smernice za dalja poboljšanja. Rezultate samoocenjivanja treba iskoristiti u organizaciji radi utvrđivanja oblasti prioriteta koji zahtevaju unapređenje sistema upravljanja kvalitetom. SRPS ISO 9004 se odnosi na potrebe i očekivanja svih zainteresovanih strana i obezbeđuje uputstvo za sistematično i stalno poboljšanje sveukupnih performansi organizacije.

### **Model zrelosti:**

Alat za samoocenjivanje koristi pet nivoa zrelosti. Organizacija bi ovim trebala da preispita sve svoje performance u odnosu na postavljenje specificirane kriterijume, zatim identifikuje trenutne nivoe zrelosti i utvrdi prisutne snage i slabosti.

Tabela 1. Nivoi zrelosti organizacije

<b>Nivo zrelosti</b>	<b>Nivo performansi</b>	<b>Uputstvo</b>
1	Nema zvaničnog pristupa	Nema dokaza o sistematskom pristupu; nema rezultata; slabi rezultati ili nepredvidivi rezultati
2	Reaktivni pristup	Sistematični pristup zasnovan na uočenim problemima ili nakorekciji; raspoloživi su minimalni podaci o rezultatima poboljšavanja
3	Stabilan zvanični sistemski pristup	Sistematski pristup, zasnovana procesima u ranoj fazi sistematskih poboljšavanja; raspoloživi su podaci o usaglašenosti sa ciljevima i o postojanju trendova poboljšavanja
4	Naglašena stalna poboljšanja	Proces poboljšavanja u primeni; dobri rezultati i postojanitrendovi poboljšavanja
5	Performanse najbolje u klasi	Veoma integrisan proces poboljšavanja; pokazani rezultatipoređenja sa konkurencijom kao najbolji u klasi

Završni deo samoocenjivanja treba da rezultira planom mera za poboljšanje ili inovacije koji predstavlja ulazni element za planiranje i preispitivanje od strane rukovodstva zasnovano na elementima ovog međunarodnog standarda.

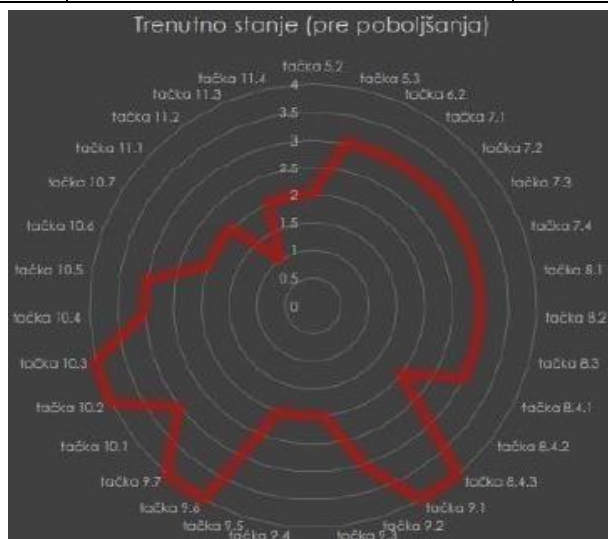
### **4. SNIMAK STANJA SISTEMA PREMA ISO 9004**

Na osnovu kriterijuma standarda ISO 9004:2018 izvršen je snimak stanja u orgaizaciji Centrosinergija. Rezultati su prikazani tabelarno i polarnim dijagramom.

Kao što je moguće primetiti iz dijagrama sa slike 2, ocene su uglavnom na zadovoljavajućem nivou. Kod nekoliko ocenjenih elemenata ocene su niže, odnosno ocene 1 i 2, i za iste je potrebno predložiti mere za unapređenje. Takvih segmenata za unapređenje postoji 11 i nalaze se u tabeli 2.

Tabela 2. Ocena zrelosti prema kriterijumima ISO9004 [5]

Redni broj	Kriterijum po ISO9004	Ocena zrelosti
1.	5.2 Relevantne zaint.Strane	2
2.	8.4 Upravljanje procesima (viši nivo performansi)	2
3.	9.3 Organizacionoznanje	2
4.	9.4 Tehnologija	2
5.	9.5 Infrastruktura i radnasredina	2
6.	10. 6 Samoocenjivanje	2
7.	11.1 Poboljšanje, učenje,inovacija (opšte)	2
8.	10.7 Poboljšanje	1
9.	10.7 Preispitvanje	2
10.	11.3 Učenje	2
11.	11.4 Inovacije	2



Slika 2. Grafički prikaz zrelosti organizacije [8]

## 5. PREDLOG PROJEKTA ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA

Kako bi preduzeće ostvarilo održiv uspeh i u skladu sa svojim ciljevima radilo na konstantnom unapređenju svog poslovanja, neophodno je dati predloge unapređenja gore pomenutih 11 tačaka čiji je nivo zrelosti ocenjen niskim ocenama, odnosno ocenama 1 i 2. Pored datih predloga po svakoj tački ocenjenoj ocenama 1 i 2 u samom master radu, predstavljen je i projekat unapređenja tehnologije koja se koristi.

Kao *poslovni problem* u okviru preduzeća „Centrosinergija“ javlja se nedovoljna povezanost između vozača-dostavljača i centrale odnosno logističkog centra kako bi se uspostavila najbolja komunikacija i balans potrošnje proizvoda u magacinu, a uz to i kako bi se iskomuniciralo o eventualnim kašnjenjima u rokovima isporuke kako bi logistika klijentima mogla da ponudi odgovor u slučaju pitanja. Takođe, kao problem može se navesti nepostojanje centralnog sistema u kom se u svakom trenutku ažuriraju podaci o potrošnji odnosno prodaji i nabavci odnosno kupovini novih količina proizvoda koje „Centrosinergija“ nudi tržištu u okviru svoje ponude.

Kao rešenje prvog navedenog problema može se formirati sistem umreženih telefona, koji povezuju apsolutno svako dostavno vozilo preduzeća i logistički centar. Telefoni koji se nalaze u svakom kombiju voznog parka trebalo bi da budu povezani tako da pri pozivu logistički centar automatski zna o kom kombiju je reč, a samim tim i o kom vozaču odnosno koji vozač u tom trenutku radi pomoću tog vozila. Drugi navedeni problem rešio bi se na dosta lakši način, a to je da se unutar magacinskog prostora implementira interni server kojem mogu da pristupe isključivo zaposleni sa profilom napravljenim prilikom zapošljavanja isključivo za njih kao ličnost, a takođe isključivo sa internet mreže firme. Na taj način podaci firme ostaju zaštićeni na najvišem mogućem nivou.

Implementiranjem predloženog rešenja postiže se veća efikasnost u manipulaciji robom, povećanje prodaje, pouzdanost i pravovremene informacije, zadovoljstvo internih i eksternih klijenata, finansijska ušteda na dugoročnom planu, poštovanja rokova isporuke, razvijanje sistema ka trendovima u digitalizaciji, smanjivanje uticaja ljudskog faktora. Istovremeno se postiže efikasno napredovanje, bez neuravnoteženosti u radnom opterećenju.

Uzimajući u obzir početne i ukupne troškove projekta, izvedena je finansijska analiza projekta. U tabeli 3. bice prikazane ulazne informacije.

Tabela 3. Ulazne finansijske informacije projekta

Početna investicija	65.000,00 €
Troškovi održavanja	10.000,00 €
Priliv novca po godini	45.000,00 €
Tendencija rasta	12%
Broj godina	4
Broj perioda u godini	12
Efektivna kamatna stopa	1,08%
Ukupan broj rata	48

Na osnovu početnih informacija prikazana je dinamika kretanja troškova tokom perioda od 4 godine. Iz analize se može zaključiti sledeće:

Tabela 4. Finansijski pokazatelji

NPV	60.192,91 EUR
IRR	51,5%
ROI	92,6%
PP	2,10 godina

Prema dobijenim rezultatima iz tabele, očekuje se povrat 92,6% uloženi sredstava, nakon period od 2,10 godina.

## 6. ZAKLJUČAK

U radu je prikazana tehnika za unapređenje procesa rada – samoocenjivanje prema standardu SRPS ISO 9004.

Posmatrano preduzeće je prošlo proveru sistema menadžmenta kvalitetom po kriterijumima standarda ISO 9004:2018. Da bi postiglo održivi uspeh u promenljivom okruženju, preduzeće mora da prati, meri, analizira i preispituje svoje trenutne aktivnosti i performanse, procenjuje rizike poslovanja, istražuje zadovoljstvo korisnika i drugih zainteresovanih strana, itd.

Kvalitet procesa rada, preduzeće Centrosinergija posmatra kao osnovu konkurentnosti i uspešnosti na tržištu. Teži da uvek i u potpunosti ispuni zahveteve, potrebe i očekivanja

svih zainteresovanih strana, uz stalno povećanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja, u cilju dostizanja poslovne izuzetnosti i izvrsnosti.

Ipak, da bi preduzeće unapredilo svoje poslovanje i sam kvalitet procesa rada, potrebno je u određenim segmentima primeniti odgovarajuće mere unapređenja, kako bi osiguralo svoju poziciju na tržištu, pružajući usluge najvišeg kvaliteta.

## 7. LITERATURA

- [1] <http://project-management-srbija.com/iso-standardi#iso-standardi> , pristupljeno 14.9.2020.
- [2] <http://tqmkonsalting.com/usluge/tehnike-metodi-i-alati/7-alata-menadzmenta-iso-9004/> , pristupljeno 20.06.2022.
- [3] Vulcanović, V., Stanivuković, D., Kamerović, B., Maksimović, R., Radaković, N., Radlovački, V., Šilobad, M., (2007). Sistem kvaliteta ISO 9001:2000, Novi Sad.
- [4] <http://www.centrosinergija.rs/> 10.08.2021.
- [5] Izvod iz standarda SRPS ISO 9004:2018
- [6] dr Dejan Đorđević, mr Dragan Čočkalo (2007), Upravlja je kvalitetom (izmenjeno i dopunjeno izdanje), Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin
- [7] Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi SRPS ISO 9001, oktobar 2015.
- [8] Seminarski rad „Projektovanje, provera i analiza sistema menadžmenta kvalitetom, preduzeća „Centrosinergija“, Fakultet tehničkih nauka, Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment, Novi Sad, 2020.
- [9] Jovana Đ., Milica K., Maja L., Nemanja V., Dokument poslovni predlog, Uvođenje IT-a u preduzeće ‘Centrosinergija’, 2021., Novi Sad
- [10] Jovana Đ., Milica K., Maja L., Nemanja V., Seminarski rad „Procesni prilaz i kvalitet“ (2020.), Fakultet tehničkih nauka, Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment

### Kratka biografija



**Nemanja Vlajsavljević**, rođen je 1997. god. u Sremskoj Mitrovici. Diplomski rad na Fakultetu tehničkih nauka odbranio 2020. godine, master akademske studije iz oblasti Kvalitet i logistika, Industrijsko inženjerstvo upisao iste godine.

Kontakt:

[vlajsavljevic1@gmail.com](mailto:vlajsavljevic1@gmail.com)