

UNAPREĐENJE PROCESA LOGISTIKE U PREDUZEĆU „CENTROSINERGIJA D.O.O.“**IMPROVEMENT OF THE LOGISTICS PROCESS IN THE COMPANY
„CENTROSINERGIJA“**

Maja Lazić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – KVALITET I LOGISTIKA

Kratak sadržaj – U ovom radu dat je pregled modela i načina unapređenja procesa logistike u preduzeću „Centrosinergija D.O.O.“, preporuke za rešavanje uočenih problema u poslovanju date kompanije.

Ključne reči: Logistika, transport, skladištenje, sektor prodaje, Centrosinergija

Abstract – *The paper presents models and ways to improve the logistics process in the company Centrosinergija D.O.O., and recommendations for solving the identified problems in the business of the company.*

Keywords: Logistics, transport, storage, sales sector

1. UVOD

Definicija “7R” (Seven Right) predstavlja laički opis logistike: “Osigurati dostupnost pravog proizvoda, u pravim količinama u pravom stanju, na pravom mestu, u pravo vreme, za pravog kupca i po pravoj ceni”[1]. Najvažnije aktivnosti logistike predstavljaju vreme, mesto, transport i skladištenje. Kompanija “Centrosinergija” predstavlja jednu od vodećih preduzeća u domenu distribucije i logistike. Prihodi koje preduzeće ostvaruje na svakodnevnom nivou zavise od rezultata prodaje odnosno distribucije robe široke potrošnje. U radu je na detaljan način prikazana uska povezanost i zavisnost različitih sektora u preduzeću sa logistikom, samim tim i potencijal unapređivanja poslovanja kroz sve sektore, detaljno obrađen metodama za kvalitetnije funkcionisanje sistema.

Pojam **transport** (EN. Transport, US. Transportation, SRB. Prevoz), potiče od latinske reči transportāre (trans + portāre – nositi). U prevodu transport, podrazumeva prenošenje nečega (tereta, putnika, informacija i/ili energije) sa jednog mesta na drugo što predstavlja proces kretanja ili zbivanja radnje transporta sa promenom lokacije ili mesta nalaženja nečega ili nekoga.

Ako je reč o transportu tereta, treba podrazumevati prenos praćene pošiljke sa određenim dokumentom i vozećom, pod određenim uslovima i zahtevima, u posebnom prostoru ili državi koristeći različita vozila ili prenos iz ruke u ruku odnosno od lica do lica. Transport može biti i odluka o vožnji, preuzimanju, isporuci i distribuciji robe ili nečega u određenom vremenu i na određenoj relaciji.

NAPOMENA:

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

Distribucija robe predstavlja poslove odnosno aktivnost koji su neophodni da se proizvodi dostave od proizvođača do potrošača odnosno korisnika proizvoda.

Distribucija ima dva elementa:

- Kanali distribucije (prodaje)
- Fizička distribucija (marketing logistika)

Politika prodaje podrazumeva skup mera i aktivnosti za određivanje metoda i kanala za plasman proizvoda na tržištu i povraćaj kapitala uloženog u proizvodnju. Osnovu za utvrđivanje politike prodaje predstavljaju prethodno utvrđeni opšti ciljevi preduzeća kao celine.

Prodajna politika može da bude kratkoročna i dugoročna. Kada je u pitanju kratkoročna prodajna politika, ciljevi i način rada se uobičajeno postavljaju na period od godinu dana za razliku od dugoročne koja je koncipirana na duže od jedne godine. Detaljnija i preglednija je od uopštene, dugoročne prodajne politike i može dalje da se deli na polugodišnju, kvartalnu, dekadnu i dnevnu politiku prodaje. Dugoročna prodajna politika uvažava makro aspekt razvoja preduzeća i makro aspekt prodaje: globalno tržište, budući novi proizvodi, novi oblici i kanali prodaje.

Tržište predstavlja sveukupnost odnosa između ponude i tražnje, mehanizam putem kojeg prodavci i kupci ponudom i tražnjom određuju cenu i količinu određene robe.

Skladištenje, kao deo logistike, se pojavljuje kao funkcija, logistička aktivnost i sistem koji realizuje čuvanje robe. Skladište je integralni deo svakog logističkog sistema i ima nezamenljivu ulogu u povezivanju proizvodnje, transporta i potrošnje.

Uloga skladišta u preduzećima je pre svega savlađivanje vremenskih i prostornih razlika između vremena i mesta proizvodnje i potrošnje ali i usaglašavanje najmanjih logističkih troškova sa željenim nivoom opsluge korisnika. Strategija Just in Time snabdevača i korisnika je prisutna. Isto tako, obezbeđuje se privremeno skladištenje materijala za otpad i reciklažu i aktivnosti pretovara.

2. PODACI O PREDUZEĆU

Kako bi poslovnim partnerima ponudili maksimalnu brzinu i efikasnost usluge distribucije i logistike, Centrosinergija, pored distributivnog centra u Beogradu, koristi i devet kros dok centara, koji zajedno formiraju optimalnu logističku mrežu koja pokriva celu teritoriju

Srbije. Portfolio preduzeća se sastoji iz duvanskih proizvoda, konditora, SIM kartica, pripejd dopuna, štampanih medija. Ciljevi kojima teži Centrosinergija jesu pre svega proširivanje saradnje sa Principalima, unapređenje efikasnosti distributivnog centra i transportne flote, obezbeđivanje dostupnosti proizvoda na prodajnim mestima i lansiranje novih proizvoda.

2.1. Snimak stanja

Centrosinergija broji veliki broj članova različitih odeljenja počevši od sektora prodaje kao ključnog faktora u organizaciji rada, pa sve do stručnog tima koji se bavi analitikom u fokusu pospešivanja prodaje. Povećanje minimalne cene rada utiče na finansijsko poslovanje zbog strukture zaposlenih u distributivnom centru koji imaju potpisane ugovore na minimalan iznos mesečnih primanja. Kompanija se trudi da smanji fluktuaciju radnika obezbeđivanjem dodatnih paketa benefita. Jedinostveni ERP sistem ne postoji u strukturi preduzeća pa često dolazi do grešaka u postojećim sistemima koje, osim što imaju uticaj na procese koji se dešavaju unutar distributivnog centra, imaju velik problem i sa papirologijom i dokumentacijom u sektoru administracije. Propusti koji se dešavaju prilikom transporta robe u većini slučajeva nastaju zbog kvara starih vozila, nedovoljne obučenosti vozača i kvara aplikacije koja se koristi za skeniranje transportne ambalaže.

Na slici broj 1 se nalazi transportno sredstvo kojim raspolaže Centrosinergija.



Slika 1. Vozni park Centrosinergije [2]

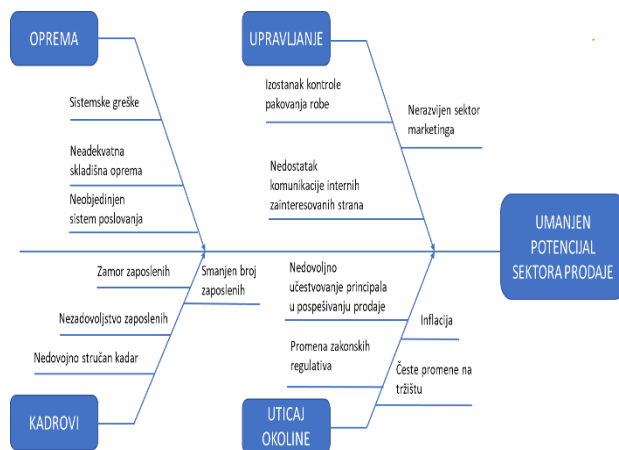
3. ANALIZA POSLOVANJA U PREDUZEĆU

3.1. Ishikawa dijagram

Ishikawa dijagram ili **Dijagram riblje kosti** je alat koji je izumeo Kaoru Işikava koji pomaže u identifikaciji, razvrstavanju i prikazivanju mogućih uzroka određenih problema, karakteristike kvaliteta, aspekta ili hazarda. Dijagram grafički prikazuje relacije između određene posledice i svih faktora koji na nju utiču.

Ishikawa dijagram je alat koji se koristi za razmatranje i prikazivanje odnosa između date posledice i njenih potencijalnih uzroka. Više potencijalnih uzroka se grupiše u glavne kategorije najčešće po 7M principu i podkategorije, tako da njihov vizuelni prikaz podseća na riblju kost [3].

U nastavku je prikazan Ishikawa dijagram u preduzeću Centrosinergija.



Slika 2. Ishikawa dijagram Centrosinergije

3.2. Swot analiza

Swot analiza je tehnika strategijskog menadžmenta putem koje se uočavaju strategijski izbori dovođenjem u vezu snaga i slabosti preduzeća sa šansama i pretnjama u eksternom okruženju [4].

Swot analiza kompanije Centrosinergija je prikazana u nastavku teksta.

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> Ambiciozni zaposleni, tim otvoren za pitanja I pomoć Menadžeri, direktori sektora uvažavaju I poštuju koncepciju LIDERSTVA Pravovremenost, tačnost informacija Postavljanje merljivih I kratkoročnih ciljeva Motivisanost zaposlenih Timski rad Inovativnost 	<ul style="list-style-type: none"> Smanjen broj zaposlenih u sektoru transporta I distributivnom centru Lokacija distributivnog centra Izazov sa zalihama robe ograničenog od strane Principala Greške pri pakovanju I transport Sistemske greške- neusaglašenosti u informacionim sistemima, ERP nije jedinstven za prodaju I logistiku Pojedinačni propusti usled obima posla I nedovoljnog broja zaposlenih
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> Proširenje saradnje sa novim principalima Usklađivanje ciljeva sa zahtevima tržišta Manji broj ugovora sa Principalima omogućava veću posvećenost Pravovremena informacija o nedostatku artikla, kontrola optimalnog lagera Popularnije trade-marketing aktivnosti, influenseri Blagovremeno ažuriranje aplikacije sa trenutnim lagerom I promo akcijama Preuzimanje jakog principala (principal bira boljeg) 	<ul style="list-style-type: none"> Inflacija Promena zakonskih regulativa Nedovoljna podrška Principala u učešću u troškovima pospešivanja prodaje Nedostatak sirovina Raspoloživost adekvatnog kadra Nepredvidivo tržište

Slika 3. SWOT analiza Centrosinergije

4. PREDLOG MERA I PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA

4.1. Predlog za rešavanje mera iz grupe „Oprema“

Greške pojedinačnim sistemima koje se trenutno koriste (ESTE, Back Office, WMS, Pantheon) su česte a najveća mana jeste ta da ukoliko dođe do pogrešnog podatka u jednom sistemu, on utiče na funkcionalnost svih ostalih zbog međusobne povezanosti. Zbog neblagovremenog ažuriranja aplikacija, iste su izuzetno spore što u ovako velikom sistemu predstavlja problem

pre svega zbog isporuke proizvoda na pravi način i u pravo vreme. Predlog rešenja ove vrste problema jeste uvođenje jednog sistema koji će prenositi informacije i podatke između različitih sektora preduzeća i smanjiti kašnjenja u isporuci proizvoda, manje opteretiti administraciju u dostavi računa i korekciji faktura, smanjiti odbijanje isporuka zbog neadekvatnih uslova za prijem robe.

Za implementaciju jedinstvenog ERP sistema je potrebno izdvojiti u proseku 700.000 €.

Kako bi se obezbedila bolja kontrola praćenja i prijema povrata robe, optimizacija procesa potrebno je izraditi aplikaciju za praćenje povrata, povezati je sa poslovnim sistemom i omogućiti obrađivanje dokumenata. Implementacija aplikacije iznosi 25.000 eura, a mesečno održavanje 3.000 eura. Kako bi aplikacija funkcionisala, potrebno je obezbediti tablet uređaje za vozače koji koštaju 500 eura po komadu. Zaposlenima će se uštedeti vreme rada koje može biti fokusirano na druge poslove i obezbediće se preciznost praćenja zaprimljene robe.

Prilikom komunikacije sa zaposlenima odnosno menadžerima koji su zaduženi za uvođenje mera ovakve vrste, dobijene su informacije da kompanija duži vremenski period razmatra na koji način je moguće unaprediti svoje poslovanje, proširiti saradnju sa Principalima i otkloniti svakodnevne greške koje se dešavaju u poslovnim procesima a koje se tiču izdvajanjem novčanih sredstava za uvođenje predloženih mera unapređenja.

4.2. Predlog za rešavanje mera iz grupe „Kadrovi“

Kada bi preduzeće obezbedilo dovoljnu količinu novčanih sredstava za zapošljavanje za početak minimum 5 radnika u sektoru logistike sve prethodno navedene greške u poslovnim procesima bi se znatno umanjile i povećala bi se produktivnost zaposlenih ali i efektivnost samih procesa. Za zaposlenje minimum 5 ljudi preduzeće treba da izdvoji u okviru 4.000 €. Pored toga, obzirom na sve promene na tržištu i bolje uslove konkurencije, predlog za rešavanje pitanja mesečnih primanja zaposlenih jeste da se svakom zaposlenom poveća plata u proseku za 10.000 dinara.

Dobijene informacije od nadređenih iz kompanije „Centrosinergija“ jesu te da je u toku razmatranje vremenskog perioda od kog će se mesečna primanja zaposlenih povećati ali isto tako se pregovara o otvaranju konkursa i odabir ljudi koji će postati članovi ovog preduzeća.

4.3. Predlog za rešavanje mera iz grupe „Upravljanje“

Kako bi se smanjile i izbegle greške koje se dešavaju u poslovanju kompanije, potrebno je pravovremeno obavestiti sva odeljenja koja su uključena u neki poslovni proces šta se u istom dešava. Veliki problem nastaje kada sektor prodaje zbog propusta logistike ne dobija tačne i relevantne informacije o kretanju poručene robe i samim tim se ugrožava građani odnos sa krajnjim korisnicima odnosno kupcima. Razlog je povećanje obima posla i fizičke nemogućnosti zaposlenih da se isprate sve

trenutne situacije u poslovnim procesima. Predložena mera jeste da se poveća broj zaposlenih u logistici.

Principalima sa kojima saraduje Centrosinergija imaju određeni budžet koji je isplaniran za svaku narednu godinu, koji pokriva određene marketinške aktivnosti. Smatram da bi trebalo oformiti marketinški tim kao sektor preduzeća koji će se baviti promocijom portfolija, brend marketingom i aktivnostima na terenu koji će pospešiti prodaju. Tržište je prezasićeno novim proizvodima i svedoci smo da kreativne kampanje i promocija imaju veliki odziv i unapređuju prodaju.

4.4. Predlog za rešavanje mera iz grupe „Uticao okoline“

Istraživanje tržišta treba da se vrši na zavidnom nivou kako bi se preduzeće na što bolji način cenovno približilo konkurenciji. U određenom vremenskom periodu, na svakih mesec dana, prodavci na terenu bi trebalo da prikupljaju informacije o kretanju konkurencije na tržištu, marketinškim aktivnostima, cenama po kojima konkurenti prodaju svoje proizvode, vrstama robe koje distribuiraju.

Prikupljene informacije menadžeri treba da obrađuju i u skladu sa tim prave planove za dalje poslovanje i formiraju cene svojih proizvoda na tržištu. Isto tako, direktori sektora prodaje treba da pregovaračkim sposobnostima izdejuju što niže cene po kojima Principalima prodaju svoje proizvode Centrosinergiji.

Predlog je da se Centrosinergija, zajedno sa ostalim distributerskim kućama, „udruži“ i stvori zajednički stav da se u budućnosti smanje velika novčana ulaganja koja se izdvajaju za marketinške ugovore sa Velikim ključnim kupcima (Key Account). Pored toga, sve distributerske kuće, iako su konkurencija jedni drugima, treba međusobno da se pomažu u cilju smanjivanja troškova tako što bi uslužno jedni drugima vozili neisplative transportne pravce.

Predlog je angažovati agenciju za istraživanje tržišta poput Nielsen agencije kao jedne od najvećih globalnih kompanija koja svojim klijentima nudi analize koje pomažu u razvoju i praćenju tržišta, kao i praćenje prodaje i kretanju kategorija robe široke potrošnje. Agencija bi na mesečnom nivou dostavljala izveštaje o kretanju učešća svake kategorije koju distribuira Centrosinergija. Neophodno je izdvajanje novčanih sredstava za ovakvu vrstu izveštavanja kako bi se pravilno upravljalo kategorijama i pratila konkurencija.

5. ZAKLJUČAK

Centrosinergija, kao jedna od vodećih kompanija u domenu logistike i distribucije, posluje veoma dobro međutim zbog velikog obima posla koji se nameću potpisivanjem ugovora sa novim Principalima i prihvatanjem obaveza koje isti nose, zahteva niz mera unapređenja kako bi zadržala svoju visoku poziciju na tržištu i poboljšala kvalitet svojih usluga.

Jedan od glavnih problema koji se nameće jeste manjak stručnog kadra i smanjen broj zaposlenih u svim odeljenjima kompanije a pogotovo sektoru logistike.

Sistemske greške, greške u poslovnim procesima nastaju zbog nedovoljne posvećenosti zaposlenih ljudi. Predložena mera unapređenja jeste da se izdvoje određena novčana sredstva za angažovanje radnika u distributivnom centru kako bi se smanjio zastoj procesa prodaje zbog neadekvatnih isporuka iste.

Veliki poslovni sistem, Centrosnergija, svoje poslovanje bi trebalo da zasniva da jedinstvenom ERP sistemu. Preduzeće poslove porudžbina robe, administracije, finansija završava u pojedinačnim sistemima koji su spori i nedovoljno efikasni.

Prednost distributivnog centra je ta njegova rasprostranjenost i lokacija međutim zahteva poboljšanje u smislu nabavke adekvatne opreme poput viljuškara koje će olakšati procese skladištenja robe i poboljšati kvalitet procesa rada.

6. LITERATURA

- [1] Arsić M., “Logistika”, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Beograd, 2012
- [2] <http://www.centrosnergija.rs/>, (pristupljeno u septembru, 2022.)
- [3] Milosavljević Peđa, “Ishikawa dijagram”, 2016
- [4] https://sh.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza, (pristupljeno u septembru, 2022)

Kratka biografija:



Maja Lazić rođena je u Novom Sadu 07.05.1997. god. 2016.godine upisala je Industrijsko inženjerstvo na Fakultetu tehničkih nauka. Diplomirala je 2020. godine, kada je upisala i master studije. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Kvaliteta i logistike odbranila je 2022.god.