

УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ  
ФАКУЛТЕТ ИНЖЕЊЕРСКИХ НАУКА



**НАЗИВ СТУДИЈСКОГ ПРОГРАМА: Индустијско инжењерство - ПИС**

**НИВО СТУДИЈА: Мастер академске студије**

**ПРЕДМЕТ: Интегрисани системи менаџмента**

**БРОЈ ИНДЕКСА: 625/2014**

Биљана Д. Јекић

**Интегрисани системи менаџмента логистичким услугама  
транспорта и складиштења робе у оквиру компаније Милшпед**

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

Датум одбране: \_\_\_\_\_

1. Др Славко Арсовски – ментор

Оцена: \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

У оквиру мастер рада кандидат треба да анализом кључних параметара прикаже значај логистичких услуга транспорта и складштења у оквиру компаније Милшпед. На почетку рада су уводна објашњења о логистици и стандардима које компанија примењује. За побољшање пословања предузећа потребно је тежити сталном унапређењу квалитета продаје услуга, које можемо остварити само ако континуирано радимо на унапређењу наших услуга, бољој повезаности између служби, бољим протоком информација између служби и успостављањем атмосфере конкурентности и праведности између и унутар служби.

### **Препоручена литература:**

1 логистика

2 стандарди

3 транспорт и складиштење

Крагујевац, април 2016

ментор:

Др Славко Арсовски

---

**Резиме:** Циљ рада је да прикаже значај логистичких услуга у оквиру компаније Милшпед која је тренутно лидер у продаји логистичких услуга у Србији, да покаже значај примене интегрисаног система менаџмента у оквиру компаније, прикаже услуге које ова компанија пружа, представи пут којим ће се развијати и унапређивати услуге у компанији, и покаже како функционише процес продаје у компанији Милшпед.

**Кључне речи:** логистика, стандарди, транспорт и складиштење

**Abstract:** Purpose off this work is to show the importance logistic services the company Milsped, Milsped is the leader in sales of logistics services in Serbia, to show the importance of applying integrated managment system in the company, shows the services that the company offers, presents a road map to develop and improve services in the company, and to show how the worth of the sales process in company Milsped.

**Keywords:** logistics, standard, transport and warehousing

## САДРЖАЈ

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Насловна.....</b>                                                         | <b>1</b>  |
| <b>О раду.....</b>                                                           | <b>3</b>  |
| <b>Резиме.....</b>                                                           | <b>4</b>  |
| <b>Садржај.....</b>                                                          | <b>5</b>  |
| <br><b>1. Увод</b>                                                           |           |
| 1.1. Појам и значај логистике.....                                           | 6         |
| 1.2. Циљеви и задаци логистике.....                                          | 8         |
| 1.3. Повећање нивоа логистичких услуга .....                                 | 9         |
| 1.4. Смањење трошкова логистике.....                                         | 10        |
| 1.5. Значај испоруке управо на време .....                                   | 11        |
| 1.6. Фактори будућег развоја логистике.....                                  | 14        |
| <br><b>2. Структура интегрисаног система менаџмента</b>                      |           |
| 2.1. Систем менаџмента квалитетом (QMS) .....                                | 16        |
| 2.1.1. Елементи стандарда ISO 9001:2015.....                                 | 24        |
| 2.1.2 Основни Lean алати за подршку ISO 9001:2016. ....                      | 26        |
| 2.1.3. Поступак увођења ISO 9001:2015 .....                                  | 27        |
| 2.1.4. Сертификација и предности имплементације ISO 9001:2001.....           | 28        |
| 2.2. Систем управљања заштитом животне средине (EMS).....                    | 31        |
| 2.2.1. Веза између стандарда ISO 9001:2001 и стандарда ISO 14001:2005 .....  | 34        |
| 2.3. Систем менаџмента информационом сигурношћу (ISMS).....                  | 38        |
| 2.3.1. Веза између стандарда ISO 9001:2008 и стандарда 27001:2013 .....      | 40        |
| 2.4. Интеграција менаџмент система.....                                      | 44        |
| <br><b>3. Перформансе интегрисаног система менаџмента</b>                    |           |
| 3.1. Систем за мерење перформанси интегрисаног система менаџмента.....       | 47        |
| 3.2. Метрика интегрисаног система менаџмента у оквиру компаније Милшпед..... | 49        |
| 3.2.1. Услуге компаније Милшпед.....                                         | 52        |
| 3.3. Резултати успостављања интегрисаног система менаџмента.....             | 65        |
| <br><b>4. Закључак.....</b>                                                  | <b>68</b> |

---

5. Литература..... 69

---

## 1.УВОД

### 1.1. Појам и значај логистике

Логистика као савремена научна дисциплина привлачи пажњу научника тек половином прошлог века. Заузима значајно место у образовању стручњака различитих профила, посебно у области инжињерстава и економије. Разлог због ког логистика проучава значајно подручје економије односи се на токове добара и информација од добављача преко произвођача до купца или потрошача, укључујући и њихов повратни ток.

Суштина концепта логистике је у интегрисаном приступу у свим њеним активностима: руковању материјалом, пружању услуга потрошачима, управљању залихама, складиштењем, транспорту, одређивању оптималне локације фабрике и складишта. Компанија може оставрити значајне предности применом концепта интегрисане логистике, као што су оптимално пружању услуга потрошачима, уз минималне трошкове и остваривање профита.

У европским језицима израз логистика има два значења и то као: математичка логистика и као техника и технологија транспортно-претоварно-складшних процес у привреди. Међу ауторима се често јављају различите интерпретације појма логистика. Научници истичу да не постоји универзална дефиниција логистике. Поставља се питање да ли она примењена или основна научна дисциплина.

У литератури се често јавља дефиниција “7R” (“Seven Right”) за коју се каже да је лаички опис логистике “Осигурати доступност правног производа, у правим количинама у правом стању, на правом месту, у право време, за правог купца и по правој цени”. [1] Ма колико једноставно изгледала ова дефиниција обухвата најважније активности логистике, и тиме обезбеђује темељно схватање логистике. Основна идеја ове дефиниције је да фирма мора да изврши прави задатак, у право време и на конкурентском тржишту.

Друштво инжињера логистике дало је своју дефиницију логистике “...као подручје подршке које менаџмент користи у току животног века, или систем ефикасног коришћења ресурса који осигурава адекватно разматрање елемената логистике за време свих фаза животног циклуса, тако да се благовременим утицајем на тај систем осигурава ефикасан приступ трошењу ресурса”.

*Логистика је процес управљања транспортом, залихама, складиштењем и информацијама о добрима и материјалима од извора (места производње) до места финалне потрошње-коју даје је Институт за логистику и транспорт.[1] Ова дефиниција је најпотпунија зато што садржи четири највећа и најважнија подсистема логистике, или логистичког менаџмента:*

- транспорт,
- залихе,
- складиштење и
- информације.

Слика 1. Четири подсистема логистичког менаџмента и крајњи логистички циљ



Извор: Божић, В, Аћимовић, С, (2010), *Маркетинг Логистика*, Центар за издавачку делатност Економског Факултета, Београд, стр.

У нашој стручној литератури постоје различита тумачења и схватања термина логистика. Тако да начелно има два значења. С једне стране логистика је научна дисциплина, а са друге стране специфична функција у оквиру предузећа, која треба да допринесе остварењу пословних циљева.

Логистички систем је скуп елемената техничке, технолошке, организацијске, економске и правне природе с циљем оптимизације токова материјала, роба, информација, енергије и људи на одређеном географском подручју ради остварења економских ефеката. Основне логистичке функције су: реализација наруџбина, управљање залихама, складиштање, паковање, транспорт.

Логистика се дели на: мегалогистику, глобалну логистику, макро-металогистика-микро, интерлогистика и интралогистика, сервисна логистика, информациона, менаџмент и логистика одрживог развоја.

## 1.2. Циљеви и задаци логистике предузећа

Логистика предузећа је функција управљања предузећем која има за циљ да већ постојећим вредностима добара као што су: цена, квалитет, тип производа дода нове вредности: расположивост тражених производа на месту и у моменту када за њима постоји тражња. Тако да ако производ има нижи квалитет или пак вишу цену, ако је на правом месту у право време он у очима купца може имати већу вредност.

Задовољене потреба купца за испоруком траженог производа, захтеваног квалитета, на правом месту, у право време по минималној цени може се истаћи као циљ логистике. Све то подразумева квалитетну и правовремену размену токова материјала и информација. Овако дефинисан општи циљ логистике може се поделити на два под циља а то су:

- ефикасност: задовољење потребе клијента за траженом робом на одређеном месту и у одређеном року;
- ефективност: задовољење потребе клијента за траженом робом са минималним укупним трошковима реализације те потребе.

Задатак логистике јесте да прати, проучава, анализира и испитује све појаве на тржишту тражених производа, у технолошком процесу производње, у квалитету услуга, у транспорту, складиштењу, у паковању и руковању производима, у снабдевању производње и слично. ([www.ingkomora.com](http://www.ingkomora.com)) Циљеви и задаци логистике предузећа могу се рашчланити на следеће компоненте: економку, техничку, информациону, рационалног коришћења ресурса, квалитетну и временску компоненту.

Економска или вредносна компонента се односи на то ста, колико и где треба набавити, где ускладиштити, где прерадити и куда дистрибуирати. Техничку компоненту- коју технику и технологију користити за транспорт, претовар, и складиштење робе.

Информациону компоненту- на који начин се порток материјала може планирати, како са њим управљати и како га контролисати. Компоненту рационалног коришћења ресурса- како што боље користи расположиви простор, кадрове. Квалитативну компоненту како избећи грешке, како скратити време испоруке и слично. Временска компонента се односи на то када треба реализовати поједине процесе да би се остварили циљеви предузећа.

### 1.3. Повећање нивоа логистичких услуга

Логистичка услуга је резултат логистичке делатности. У основне елементе логистичке услуге спадају: [1]

- време испоруке,
- поузданост испоруке,
- флексибилност испоруке,
- квалитет и
- информациона способност.

Време испоруке представља временски интервал између тренутка добијања поруџбине до тренутка испоруке робе купцу. Што је време испоруке краће нижи је ниво залиха на складишту купца.

Поузданост испоруке односи се на придржавање договореног времена испоруке робе. Непоштовање договорених рокова испоруке робе може да изазове прекиде у процесу, а самим тим и повећање трошкова.

Флексибилност испоруке представља способност система да одговори на специфичне захтеве купаца. Овде спадају модалитет давања поруџбине кога карактеришу: количина добара коју треба преузети, тренутак додељивања поруџбине и начин додељивања поруџбине као и модалитети испоруке коју карактеришу: врста паковања, одговарајућа варијаната транспорта и могућности испоруке по позиву.

Квалитет испоруке подразумева тачност испоруке по врсти и количини робе као и стање робе. Свако прекорачење поручене количине код купца повећава трошкове складиштења, а недовољене количине поручене робе могу да изазову негативне ефекте.

Информациона способност односи се на могућност брзог и тачног одговора на питања купаца у вези са поруџбином.

#### 1.4. Смањење трошкова логистике

Трошкове логистике можемо поделити у пет група и то: [1]

- системски трошкови и трошкови управљања,
- трошкови залиха,
- трошкови складиштења,
- транспортни трошкови и
- манипулативни трошкови (трошкови руковања теретом).

Системски трошкови подразумевају трошкове обликовања, планирања и контроле свих токова. Трошкови управљања обухватају трошкове планирања производног програма, диспонирања, реализације поруџбине, управљање производњом.

Трошкови залиха настају због држања одговарајућег нивоа залиха и садрже трошкове капитала за: финансирање залиха, осигурање залиха, умањење вредности и губитке.

Трошкови складиштења састоје се из фиксног дела, који произилази из поседовања складишних капацитета и квази променљивог дела везаног за складиштење и искиладиштење.

Транспортни трошкови се деле на: транспортне трошкове спољашњег и унутрашњег транспорта. Они показују учешће трошкова спремности.

Манипулативни трошкови обухватају трошкове руковања, паковања и комисионирања.

Већина предузећа подцењује логистичке трошкове и приписује их производном подручју. Из тог разлога се не могу препознати логистички трошкови настали у процесу реализације логистичког процеса већ су они скривени у трошковима набавке, производње или продаје.

Транспорт је веома значајан за привреду јер ангажује око 30% запослених у земљи. Један од показатеља развоја једне земље је и ниво развоја транспорта. Значај транспорта огледа се кроз економски значај, социолошки, културолошки, политички, научни, одрамбени.

### 1.5. Значај испоруке управо на време (ЈИТ)

Савремени приступ у домену управљања залихама је настао у другој половини двадесетог века у Јапану. Амерички истраживачи у релевантном домену и практичари сматрају да су сваке залихе нужно зло, Јапанци сматрају да су залихе апсолутно зло, што опредељује и различит однос, али и управљање залихама.

Савремени приступ у управљању залихама полази од елиминације узрока који доводе до потреба за залихама, а након тога инсистира на квалитетном управљању залихама.

ЈИТ представља нову пословну филозофију која је настала у Јапану и означава стратегију којом се смањују трошкови производње. ЈИТ систем даје иновативни приступ управљању залихама. ([www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs](http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs)) Циљ кориштења ЈИТ стратегије јесте повећање продуктивности и целокупног пословања предузећа. Менаџмент мора укључити и запослене у доношење одлука, запослени контролишу читав производни систем, откривају грешке и исправљају их.

У овом приступу управљања пословним процесима је дефинисам појам нула залихе. На овај начин губи се потреба за великим трошковима складиштења репроматеријала, те се сировине искоришћавају у најкраћем могућем року у производном процесу. Процес и фазе производног процеса се усклађују, заједно са изједначавањем капацитета.

Он представља заправо једну филозофију пословања где људи (запослени) морају савршено функционисати како би и тај систем функционисао. Како би ЈИТ систем функционисао, цели ланац од добављача па све до купца мора бити савршено интегрисан. Добављач мора испоручити материјал на време, а материјал мора бити савршеног квалитета. Због тога је потребна дугорочна сарадња и поверење између компаније и њених добављача.

ЈИТ метода успешна је ако је квалитет делова висок и ако нема великих залиха и складиштења. Уз чврсту сарадњу са добављачима, одговарајућом локацијом добављача (у близини компаније), тимски рад и величину производње у складу с потражњом долази се до резултата који на крају представља задовољног купца.

Полазна, основна тежња овакве производње је смањивање залиха. Компаративно гледано у односу на масовну производњу, оваква производња смањује напоре радне

снаге, смањује производни простор, смањује трошкове опреме, скраћује време потребно за развој производа. То директно води смањивању трошкова и повећању економичности.

Кључна питања ЈТ филозофије јесу колико и када наручити. Одговор на питање колико делова произвести у датом времену дају економски показатељи квантитета, док се за питање када наручити користи принцип граничне вриједности, односно сигурне вриједности залиха.

Концепти економских показатеља квантитета и обима наруџбе теже да трошкове сведу на минимум, као и да остваре основни принцип ЈТ стратегије – реаговање на захтеве потрошача.

Just in Time производња у савременим условима индустријске производње има следеће карактеристике ([www.documents.com](http://www.documents.com))

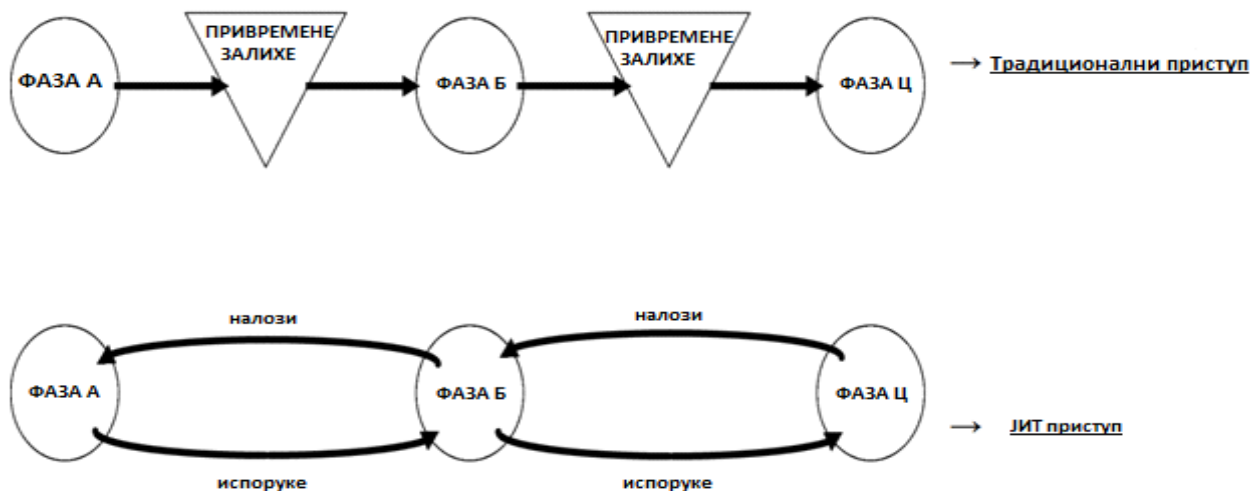
1. производња по наруџби
2. производња у малим серијама
3. производња са нула грешака (Zero Qc)
4. производња са најкраћим циклусом израде (Min Tc)
5. производња без складишта
6. производња без залиха.

Да би се остварила производња ЈТ, односно производња у право време, потребно је ([www.documents.com](http://www.documents.com)):

1. знати шта тржиште тражи
2. прецизно планирати производњу
3. усавршити процес производње

Циљеви производње која користи ЈТ приступ у менаџменту су: низак ниво ангажовања капитала, ниски трошкови и велико искориштење капитала.

Слика 2. Упоредни приказ традиционалног и ЈТ приступа



Имплементација ЈИТ система представља велики трошак за компанију обзиром да се мора провести реинжењеринг пословних процеса у предузећу, али доноси и низ предности.

Предности:

- смањење трошкова рада,
- смањење транспортних трошкова,
- већа мотивираност запослених,
- смањење времена за производњу производа,
- висок квалитет производа,
- нема манипулација залихама у складишту,
- смањена могућност оштећења или неискоришћености залиха...

Недостаци:

- зависност о добављачима (ако добављач не испоручи материјал на време настаје застој целокупног система што доводи до великих трошкова),
- веће последице грешака у производњи (грешка у производњи доводи до немогућности испуњења наруџби на време),

- административни трошкови нарудби расту због велике количине малих нарудби које требају бити обрађене,
- ЈТ лоше тренутно реагује код наглих промена тражње (број делова, различите опције).

### 1.6. Фактори будућег развоја логистике

Фактори који су утицали на достигнути ниво развоја логистике су ([www.eknfak.ni.ac.com](http://www.eknfak.ni.ac.com)):

- глобализација и концентрација привредних активности;
- интернационализација производње и трговине;
- убрзан раст и развој научних сазнања;
- имплементација начела екомоније обима;
- убрзан развој и модернизација саобраћајне инфраструктуре и транспортних технологија;
- повећање куповне моћи становништва високо и средње развијених земаља;
- јачање Европске уније у глобалним размерама;
- убрзани процес приватизације и либерализације привредних сектора и појединих привредних делатности и
- јачање демократизације.

Будуће промене и подручја за побољшање логистике су:

- управљање ланцем снабдевања (Supply Chain Managment SCM)
- стратешко планирање

- 
- примена тоталног менаџмента квалитета (Total Quality Managment-TQM)
  - имплементација ЈИТ стратегије
  - коришћење логистике као конкурентског средства
  - примена рачуноводственог обухватања трошкова логистике
  - изградња глобалне логистике
  - нове технологије
  - увођење електронске трговине и слично.

Мисија будуће логистике је: да осигура доступност правог производа, у правој количини, правом стању, на правном месту, у право време, за правог купца и по правој цени.

Визија будуће логистике је: да развије логистику одрживог развоја као скупа логистичких активности које осигуравању истовремено остварење привредних и еколошких циљева у складу са све строжијим еколошким законима и са законима за заштиту потрошача.

## **2. СТРУКТУРА ИНТЕГРИСАНОГ СИСТЕМА МЕНАЏМЕНТА**

### **2.1. Систем менаџмента квалитетом (QMS)**

Утицај стандарда на свакодневне животне активности је енорман и пружа огроман допринос готово свим аспектима живота. Потрошачи унапред подразумевају да ће производ који купе квалитетом одговарати њиховим захтевима, да ће бити компатибилан са уређајима које већ поседују, да ће испуњавати претпостављене критеријуме безбедности, поузданости и ефикасности, као и да ће обезбеђивати сваку од тих погодности по одговарајућој цени.

Међународна организација за стандардизацију, ISO (International Standard Organization), је највећа светска институција за развој стандарда и представља мрежу националних института од преко 160 земаља.

Примењен је принцип један члан - једна земља, а седиште организације је у Женеви (Швајцарска) где се цео систем координира. Иако је ISO основана као невладина организација, многи чланови националних института су или именовани од стране извршних власти у својим земљама или су у исто време чланови тих извршних власти. Самим тим, ISO представља организацију у којој се консензуси постижу на бази решења која одговарају захтевима како пословних, тако и других интересних група као што су потрошачи или државна управа. [2]

Усвајање ISO стандарда суштински значи да пословни субјекти који примењују међународне стандарде могу да се такмиче са конкурентима на тржиштима широм света. За државне управе, међународни стандарди обезбеђују технолошку и научну базу која омогућава креирање здравственог, безбедносног, еколошког и правног оквира.

За потрошаче, постојање глобалне компатибилности технологија која се постиже применом међународних стандарда на развој производа и пружање услуга доноси могућност значајно шире понуде, као и позитивне ефекте конкурентске борбе између добављача. Поред тога, сама чињеница да производ или услуга одговара међународним стандардима пружа гаранцију безбедности, квалитета и поузданости а самим тим и врсту сигурности за потрошаче.

ISO 9000 представља основу за успостављање система квалитета, осигурање усаглашености са захтевима квалитета и остваривање Имплементација Система менаџмента квалитета је од стратешког значаја за све организације. На дизајн и имплементацију Система менаџмента квалитета утицаће њене разнолике потребе, циљеви, производи, процеси који се користе, као и сама величина и структура организације.

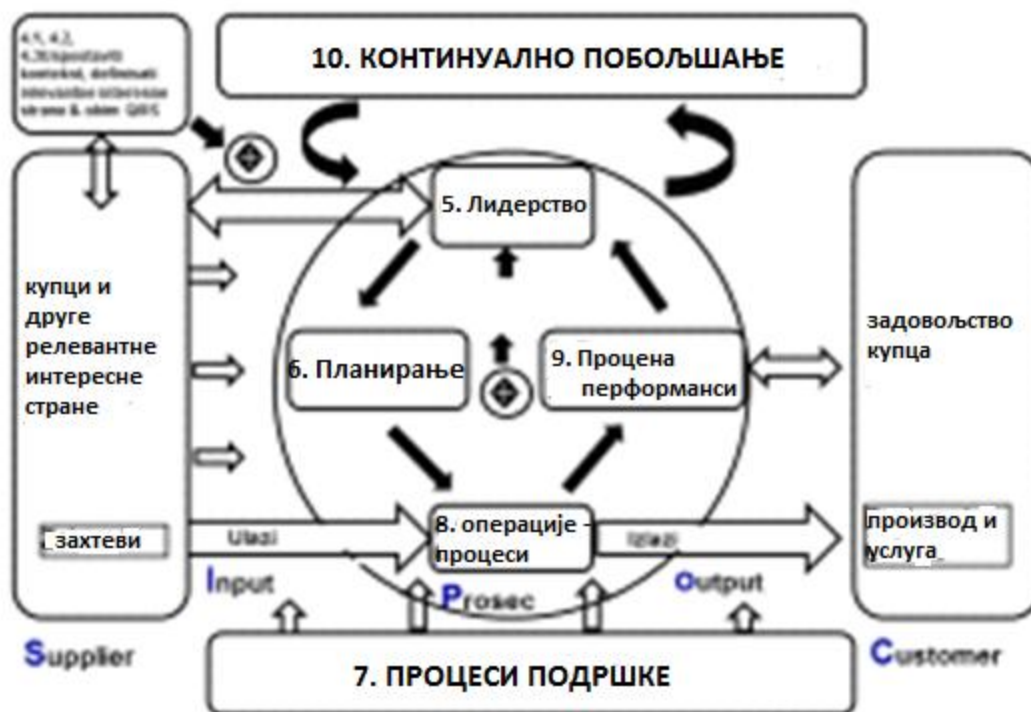
Стандард ISO 9001:2015 може се применити на све организације без обзира на њихов тип, величину, производ/услугу и остале спецификације.

Постизање високог степена квалитета све више добија на значају због све веће конкурентности на глобалном светском тржишту. За улазницу на глобално тржиште више није довољан само квалитет већ и међународно признат доказ квалитета у виду сертификата ISO 9001: 2015. Нова верзија ISO 9001:2015 ће натерати организације да мењају своје системе менаџмента квалитетом, а то пружа одличну прилику за интеграцију Lean концепта менаџметна у систем менаџмента квалитетом, који се заснива на ISO 9001:2015. Неопходно је да се активности разумеју и да се њима управља као да су узајмни односи процеса. тако да функционишу као повезан систем, на тај начин се ефикасније и ефективније постижу предвидити резултати. ([www.cimlss.rs/nova-revizija-standarda-iso-90012015-i-lean/](http://www.cimlss.rs/nova-revizija-standarda-iso-90012015-i-lean/)).

Интернационални стандард ISO 9001:2015 промовише усвајање процесног приступа при развоју, имплементацији и побољшању ефективности система менаџмента квалитетом. Комитет, задужен за стандард ISO 9001, од 1987. године побољшава сваку његову ревизију. Најновија ревизија појавила се септембра 2015 године. Побољшања се односе на прихватање најбољих пракси које примењују највеће светеске компаније.

Компаније могу да уштеде време и новац побољшањем процеса. Кључни принцип нове ревизије стандарда ISO 9001:2015 је континуирано побољшање процеса, али ISO 9001 не објашњава начин имплементације или одржавања овог побољшања. То омогућа Lean методологија. Многе компаније из тог разлога у свој системе менаџметна квалитетом додају и Lean концепт, као начин побољшања активности.

Модел система менаџмента квалитетом, заснован на процесу приказан је на слици, покрива све захтеве интернационалног стандарда ISO 9001 2015, али не приказује поједине процесе детаљније.



Слика 3: Модел система менаџмента квалитетом заснован на процесном приступу.

Структура стандарда [2]:

- Глава 1 - Увод у серију стандарда ISO 9001
  - Зашто је промењена серија стандарда?
  - Ревизија и садржај серије стандарда
  - Шта је обухватила ревизија серије стандарда
  - Нови захтеви у ревидираном стандарду
  - Предности ревидираног стандарда
  - Принципи менаџмента квалитетом
- Глава 2 - Стандарди серије ISO 9001:2008—значај и аспекти примене
  - Карактеристике серије стандарда ISO 9001:2008

- 
- Основни разлози за примену серије стандарда ISO 9001:2008
  - Основни приоритети
  - Први приоритети
  - Други приоритет
  - Зашто применити стандард ISO 9001:2008?
  - Прописи у пословању (законски захтеви)
  - Задовољење захтева купаца
  - Смањење поновљених оцењивања система менаџмента квалитетом
  - Опстанак на тржишту
  - (продајне и маркетиншке предности)
  - Добра пословна пракса
  - Обезбедење управљачке контроле
  - Смањење трошкова лошег квалитета
  - Побољшање интерног пословања
  - Предности примене стандарда ISO 9001:2008
  - Глава 3 - Структура стандарда ISO 9001:2008
    - Садржај стандарда
    - Увод (тачкаО)
    - Предмет и подручје примене (тачка 1)
    - Опште одредбе (тачка 1.1)
    - Примена (тачка 1.2)

- 
- Нормативне референце (тачка 2) Термини и дефиниције (тачка 3) 3.6 Систем менаџмента квалитетом (тачка 4), одговорност руководства (тачка 5), менаџмент ресурсима (тачка 6),
  - Уизација производа (тачка 7), мрежа, анализе и побољшавања (тачка 8)
  - Глава 4 - Систем менаџмента квалитетом
    - Општи захтеви
    - Захтеви који се односе на документацију
    - Опште одредбе
    - Приручник квалитета
    - Управљање документима
    - Управљање записима
  - Глава 5 - Одговорност руководства
    - Обавезе и деловање руководства
    - Усредсређеност на корисника
    - Политика квалитета
    - Планирање
    - Циљеви квалитета
    - Планирање система менаџмента квалитетом
    - Одговорности, овлашћења и комуницирање
    - Одговорности и овлашћења
    - Представник руководства
    - Интерно комуницирање

- 
- Преиспитивање од стране руководства
  - Опште одредбе
  - Улазни елементи преиспитивања
  - Излазни елементи преиспитивања
  - Глава 6 - Менаџмент ресурсима
    - Обезбеђивање ресурса
    - Људски ресурси
    - Опште одредбе
    - Оспособљеност, свест и обука
    - Инфраструктура
    - Радна средина
  - Глава 7 - Реализација производа
    - Планирање реализације производа
    - Процеси који се односе на кориснике
    - Утврђивање захтева који се односе на производ
    - Преиспитивање захтева који се односе на производ
    - Комуницирање са корисницима
    - Пројектовање и развој
    - Планирање пројектовања и развоја
    - Улазни елементи пројектовања и развоја
    - Излазни елементи пројектовања и развоја

- 
- Преиспитивање пројектовања и развоја
  - Верификација пројектовања и развоја
  - Валидација пројектовања и развоја
  - Управљање изменама пројектовања и развоја
  - Набавка
  - Процес набавке
  - Информације о набавци
  - Верификација производа који се набавља
  - Производња и сервисирање
  - Управљање производњом и сервисирањем
  - Валидација процеса производње и сервисирања
  - Идентификација и следљивост
  - Имовина корисника
  - Очување производа
  - Управљање уредајима за праћење и мерење
  - Глава 8 - Мерења, анализе и побољшавања
    - Опште одредбе
    - Праћење и мерење
    - Задовољење корисника
    - Интерна провера
    - Праћење и мерење перформанси процеса

- Управљање неусаглашеним производом
- Анализа података
- Побољшавање
- Стално побољшавање
- Корективне мере
- Превентивне мере
- Глава 9

Смернице за документовање у односу на захтеве ISO 9001:2015.

Ревизија стандарда ISO 9001:2015 уводи значајне новине у односу на ревизију из 2008 године. Поређење је дато у табели:

| ISO 9001:2015            | ISO 9001:2008                   |
|--------------------------|---------------------------------|
| 1. ОБИМ                  | 1. ОБИМ                         |
| 2. НОРМАТИВНЕ РЕФЕРЕНЦЕ  | 2. НОРМАТИВНЕ РЕФЕРЕНЦЕ         |
| 3. ТЕРМИНИ И ДЕФИНИЦИЈЕ  | 3. ТЕРМИНИ И ДЕФИНИЦИЈЕ         |
| 4. КОНТЕКСТ ОРГАНИЗАЦИЈЕ | 4. СИСТЕМ МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТОМ |
| 5. ЛИДЕРСТВО             | 5. ОДГОВОРНОСТ РУКОВОДСТВА      |
| 6. ПЛАНИРАЊЕ             | 6. МЕНАЏМЕНТ РЕСУРСИМА          |
| 7. ПОДРШКА               | 7. РЕАЛИЗАЦИЈА ПРОИЗВОДА        |
| 8. ОПЕРАЦИЈЕ             | 8. МЕРЕЊЕ, АНАЛИЗЕ И ПОБОЉШАЊЕ  |
| 9. ПРОЦЕНА ПЕРФОРМАНСИ   |                                 |
| 10. ПОБОЉШАЊЕ            |                                 |

Додата су два нова елемента процена перформанси и побољшање. Захтеви који стоје у тим елементима указују да је потребно у нову ревизију укључити Lean са алатима који обезбеђују континуирано побољшање. Леан је концепт који користи ресурсе за било коју област, ради стварања вредности за купца, у противном долази до расипања. Овај концепт види вредност у било којим активностима или процесима за које је купац спреман да

плати. Када се уколоне активности које не додају вредност, добија се вредност у смислу смањења трошкова за ресурсе и непотребан рад. Примена Lean методологије у ISO 9001 2015 система менаџмента квалитетом може помоћи да се избегне расипање из процеса, што доводи до процеса који тече глатко и ствара бољу вредност за купаца и организацију. Идеје за примену Lean-а су

- Не постоје границе за побољшање: ништа није довољно добро да не би могло да се побољша.
- Људи ближи проблему могу да имају боље идеје.
- За почетак је боље било какво побољшање.
- Идеје свих чланова тима су равноправне.
- Изградити визуелно окружење у коме статус процеса може лако да се види.
- Изградити Lean културу побољшања.

### 2.1.1. Елементи стандарда ISO 9001:2015

Стандард ISO 9001:2015 има десет елемената. Прва три елемента су општа о обухватају следеће: ([www.cimlss.rs/nova-revizija-standarda-iso-90012015-i-lean](http://www.cimlss.rs/nova-revizija-standarda-iso-90012015-i-lean))

- **Обим**- тренутни специфични захтеви у погледу изузимања су избрисани.
- **Нормативне референце**- Ова клаузула се укључује да одржи нумерацију са другим системима менаџмента.
- **Термини и дефиниције**- Клаузула је проширена да укључи ревизију постојећих услова са ослањањем на нови исо стандард, у вези са терминима и дефиницијама.
- **Контекст организације** обухвата: разумевање организације и њен контекст, разумевање потреба и очекивања заинтересованих страна, одређивање обима система

менаџмента квалитетом, систем менаџмента квалитетом, процесни приступ. Један од услова је и да је организација утврдила интерна и екстерна питања, као што су: правна, технолошка, конкурентана, социјална, економска и слично.

- **Лидерство** обухвата следеће: лидерство и посвећеност, политика квалитета, организационе улоге, одговорности и овлашћења.
- **Планирање** обухвата следеће: акције за решавање резика и прилика, циљеви квалитета и планирање испуњења, планирање промена.
- **Подршка** обухвата: ресурсе, компетенције, свесност, комуникацију, документоване информације. Укључује управљање ресурсима, контролу праћења и опреме за мерење, контролу докумената и записе. За екстерне комуникације уводи се нови захтев. Акценат је на интелектуалном знању, односно недостатку знања.
- **Операције -процеси** обухватају: оперативно планирање и контролу, одређивање потреба тржишта и интеракцију са купцима, оперативни процес планирања, контрола спољне набавке добара и услуга, развој добара и услуга, производња добара и пружање услуге, дистрибуција робе и услуга.
- **Процена перформанси** односи се на: праћење, анализа мерења и евалуација, интерни адут, преиспитивање од стране менаџмента.
- **Побољшање** обухвата неусаглашености и корективне мере и побољшање.

### 2.1.2. Основни Lean алати за подршку ISO 9001:2015

У стандарду ISO 9001:2015 нагласак је на процесном приступу. Са ревизијом стандарда пружа се прилика компанијама да се фокусирају на ток вредности кроз процесе и тако уклоне границе између одељења и функција које отежавају ток процеса, а то је један од Lean принципа.

ISO 9001:2015 се фокусира на менаџмент ризиком. Утврђивање и ублажавање ризика захтева систематичан, методичан приступ за одређивање ризика и укључивање метода за њихово решавање. За ублажавање ризика треба користити SWOT анализу као и ефекте и модалитете испада (FMEA) . SWOT анализом се утврђују добре стране, слабости, могућности и претње. FMEA је техника која омогућава тиму да идентификује потенцијалне испаде, који могу настати као последица дизајна или недостатка процеса. Анализа ефеката и модалитета испада (FMEA) подразумева истраживање и предивљање свих модалитета испада посматраног дизајна, производа, услуге, система.

Један од алата који ће смањити озбиљност, вероватноћу потенцијалних ризика је Рока Јоке. Рока Јоке подразумева било шта у процесу што помаже особи да избегне грешке променом метода или опреме, како би се осигурало да се посебна грешка не може десити. Често грешке проузрокују дефекте. Сваки дефект који је идентификован може бити везан за неку грешку. Може да буде и грешка испоручиоца али је ипак грешка. Избегавањем грешака смањују се дефекти.

Још један нови захев у стандарду ISO 9001:2015 је да организација мора да спречи неусаглашености због људске грешке, као што су ненамерне грешке. Алат који се користи у ту сврху је 5S, који има пет корака лаких за разумевање. То су: сортирати, уредити, чистити, стандардизовати и одржавати.

VSM (Value Stream Mapping) - мапирање тока вредности се користи за графичко приказивање тока материјала и информација кроз процес. Карта тока вредности укључује време чекања и стално извршавање сваког корака у процесу. Применом овог алата може се смањити време чекања и непотребни кораци у процесу који не додају вредност. VSM

пружа широк поглед на процес који је одабран за побољшање. Може да обухвати читав ток од поруџбине производа или услуге, до испоруке. Фокусира се на цео процес од почетка до краја.

Kanban се заснива на смањењу расипања у виду залиха. Подразумева да један корак процеса обавести следећи корак процеса да се обезбеди нови материјал или испоручи производ или услуга. На тај начин могу да се смање залихе. Омогућава минималну залиху и нема сувишне производње.

### 2.1.3 Поступак увођења ISO 9001:2015

Поступак увођења ISO 9001:2015 подразумева сарадњу са овлашћеним консултантима, јер лош рад и неискуство консултаната може да доведе до контрапродуктивног ефекта и неразумевања стандарда од стране запослених, који су основа за успешно функционисање стандарда у свим организацијама [2].

Временски период процеса имплементације Система менаџмента квалитета зависи претежно од спремности организације на сарадњу и стручности њеног особља, тако да сама брзина процеса углавном зависи од саме организације.

Прва етапа имплементације односи се на менаџмент организације који је у обавези да се у потпуности упозна са захтевима ISO 9001:2015. Менаџмент је тај који доноси одлуку о увођењу

Система менаџмента квалитета, врши избор спољних сарадника (консултаната), обезбеђује материјалне и људске ресурсе, односно обавља и многе друге активности од прворазредног значаја за функционисање система управљања квалитетом (QMS).

Друга етапа код имплементације ISO 9001 се односи на идентификовање процедура и процеса, као и на израду Пословника квалитета. Пословник квалитета представља спону између практичних процедура и захтева ISO 9001:2015, и он зависи од политике пословања и разликује се од организације до организације [2].

Трећа етапа се састоји из документовања идентификованих процедура и процеса, што је једна од најзахтевнијих етапа овог процеса. Од јасноће и ефикасности докумената зависи сама успешност имплементације.

Након идентификације и документовања процедура, прелази се на њихову имплементацију. Имплементација представља примену ISO система у пракси и врши се постепено, корак по корак. Свака процедура се мора проверити пре имплементације, а нарочита пажња се мора обратити на исправност документовања записа који се на њу односе. Уколико је неопходно, за неке од оперативних процедура израђују се упутства, која објашњавају примену процедура у пракси.

Сертификација ISO 9001:2015 се врши након имплементације и успешног функционисања стандарда у организацији. Она се обавља од стране независног међународног сертификационог тела, тако да сама сертификација система менаџмента квалитета представља екстерну контролу. Након позитивног извештаја са ове контроле следи издавање сертификата за квалитет који се обнавља на годишњем нивоу.

Пета етапа се састоји од интерне контроле. Интерна контрола је контрола коју врши организација по установљеној процедури у циљу проналажења и отклањања грешака у систему организације. Интерне контроле служе за испуњавање основног захтева Система менаџмента квалитета који се односи на стално отклањање недостатака и усавршавање процеса, у циљу непрестаног побољшања QMS у организацији.

#### **2.1.4. Сертификација и предности имплементације ISO 9001:2015**

Пре покретања процеса сертификације, систем управљања квалитетом мора бити потпуно документован, проверен и одобрен од стране менаџмента, а након тога и имплементиран у организацију.

Систем управљања квалитетом сачињава:

- Пословник квалитета
- Процеси - описују активност од почетка до краја,
- Процедуре квалитета - описују метод путем којих се управља процесима, и
- Радне инструкције - описују како се обављају индивидуални задаци и активности.

Менаџмент је дужан да именује једнога члана (обично некога из менаџмента) који поред осталих радних обавеза треба да буде одговоран и овлашћен за:

- Обезбеђење успостављања, имплементирања и одржавања процеса система менаџмента квалитета,

- Извештавање менаџмента о систему менаџмента квалитетом и изменама неопходним за његово побољшање,
- Подизању нивоа свести код запослених о захтевима купаца, као и
- Везу са екстерним странама по питањима везаним за систем менаџмента квалитета.

Сертификат ISO 9001:2015 је доказ квалитета пословања, који предузећу омогућава улазак на светско тржиште које уједно диктира и одређене стандарде. Од почетка имплементације ISO 9001:2015 па до саме сертификације која се огледа у контроли и додели међународно признатог сертификата потребно је да прође одређени временски период у коме организација врши све неопходне промене у циљу испуњења свих задатих захтева Система менаџмента квалитета. Сертификацију увек врше независна сертификациона тела.

Предности имплементације ISO 9001:2015 огледају се првенствено кроз [2]:

- Већу одговорност и свест запослених, као и лојалност купаца,
- Квалитетније коришћење радног времена и ресурса,
- Повећање степена задовољења купаца,
- Бољу идентификацију производа и услуга на тржишту,
- Смањење потенцијалних губитака,
- Повећање профитабилности, као и
- Континуирано унапређивање квалитета и ефикасности пословања.

Савремени начини и приступ пословању увелико се разликује у односу на онај од пре свега неколико година. Промене се не могу ограничити, нити се на њих може утицати јер су саставни део глобализације у много ширем смислу.

Тржишни начин пословања доминантно дефинисан постојањем слободне конкуренције на сваком сегменту тржишта и даље представља константу, међутим фактор пословања који се знатно изменио јесте време. Поред тога у савременом начину пословања све значајнију улогу преузима и логистика. Логистика представља управљање процесима у предузећу, као што су:

- Управљање наруџбинама,

- Управљање залихама,
- Управљања складиштењем,
- Управљање дистрибуцијом,
- Управљање набавком материјала, као и
- Организацију пословања.

Систем менаџмента квалитета управља логистиком и даје техничка решења за целовитост квалитета који захтева један систем управљања квалитетом процеса у предузећу. Овај систем управљања има способност самоконтроле која га чини спроводљивим и ефикасним у пракси.

Процеси који се најчешће сусрећу приликом имплементације ISO 9001су

- Организација,
- Развој производа.
- Набавка материјала,
- Запослени,
- Производња,
- Контрола производа и материјала,
- Дистрибуција производа,
- Складиштење,
- Услуга/подршка после продаје,
- Производни процеси,
- Обука особља,
- Интерна контрола др.

- ISO 9001:2015 је систем управљања процесима предузећа који утичу директно или индиректно на квалитет производа и пружања услуга.

## **2.2. Системи управљања заштитом животне средине (EMS)**

Стандарди серије ISO 14000 појавили су се крајем прошлог века, и они дају смернице у системском унапређењу опхођења организација према животној средини. Намењени су свим организацијама у свету без обзира на област деловања, и неопходно их је примењивати на свим нивоима, од радног места, свих процеса, нивоа организације, до државе, региона и читаве планете.

Одговорност на глобалном нивоу је била у креирању јединственог, опште прихваћеног скупа захтева чији је циљ постављање оквира за креирање поактивних система којим ће се управљати ризиком по животну средину и енергетске ресурсе. Из тих разлога, а пре свега за одговорим деловањем привредних субјеката, настао је стандард ISO 14001, овај стандард донет је са циљем да утиче на повећање еколошке свести.

Стандард ISO14001 је по приступу и структури сличан са ISO 9001, а својим захтевима доприноси проширењу пословања организација на подручја која нису везана само за купца и добављача производа/услуге, већ и на утицаје према окружењу, смањење загађивања, отпада, потрошњи енергије и слично. ([www.mskonsalting.com](http://www.mskonsalting.com))

Циљеви EMS-а у складу са ISO 14000 остварују се кроз:

- утврђивање обавеза да политика EMS буде усклађена са законским и другим прописима заштите околине,
- увођење нових технологија и стално побољшање,
- иновација знања,
- интеграцију EMS и QMS-а,
- елиминисање техничких баријера,
- обезбеђење растућих потреба друштва економских ефеката.

Субјекти у организацији заинтересовани за унапређење животне средине су: држава, локалне заједнице, акционари, осигуравајућа друштва, банке, клијенти, менаџмент, запослени. Стандард је потребно одржавати и стално унапређивати кроз периодично преиспитивање и вредновање, уз идентификацију побољшања.

Стандарди серије ISO 14000 деле се у две главне категорије:

- документа оријентисана ка предузећима и
- документа оријентисана ка производима.

Стандард је постављен универзално – тако да га могу применити организације свих величина и свих делатности.

Корист од примене:

- Систематски приступ испуњавању законских захтева везаних за заштиту животне средине
- Смањење трошкова везаних за потрошњу природних ресурса у сопственим процесима
- Непрекидно побољшање процеса
- Смањење трошкова због казни инспекције
- Поверење друштвене заједнице и добар имиџ

Полаз у примени овог стандарда чини анализа утицаја на животну средину. Захтев је да се систематски испитају процеси и утврде стварни и потенцијални утицаји:

- загађења ваздуха, воде, земљишта
- стварање отпада (у процесу и од производа којима је истекао животни век)
- трошење природних ресурса
- ...

Посебан фокус је постављен на праћење, примену и преиспитивање усклађености са законском регулативом, која је директно везана за утврђене аспекте.

На основу резултата анализе, организација дефинише Политику заштите животне средине, поставља циљеве и програме за њихову реализацију. Као подршку реализацији

циљева, успоставља се систем мерења утицаја (испуштања у воду, ваздух и земљиште и трошења природних ресурса).

Задаци за руководиоце који успостављају, примењују одржавају или побољшавају систем менаџмента заштите животне средине су да:

1. систем управљања заштитом животне средине поставе међу највишим приоритетима организације;
2. да успоставе и одржавају комуникацију са интерним и екстерним заинтересованим странама;
3. идентификују аспекте животне средине, производа и услуга организације;
4. идентификују законске и друге захтеве са којима се организација сагласила, а који се односе на аспекте животне средине;
5. осигурају приврженост заштити животне средине руководства и свих лица која раде за или у корист организације, са јасним додељивањем одговорности;
6. охрабре планирање животне средине кроз животни циклус производа или услуге;
7. успоставе процес за достизање општих и посебних циљева заштите животне средине;
8. вреднују учинак заштите животне средине у односу на политику заштите животне средине;
9. охрабре уговораче и добављаче да успоставе систем заштите животне средине.

Земље са најстрожијим еколошким стандардима и највећим бројем сертифицираних организација по стандарду ISO 14001 су и најконкурентније на светском тржишту.

Структура ISO 14001, у смислу захтева за Систем менаџмента заштитом животне средине, дата је кроз:

- Општи захтеви
- Политика заштите животне средине
- Планирање
  - Аспекти животне средине
  - Законски и други захтеви
  - Општи и посебни циљеви и програми

- Увођење и спровођење
  - Ресурси, задаци, одговорности и овлашћења
  - Оспособљеност, обука и свест
  - Комуникација
  - Документација
  - Контрола документације
  - Контрола над операцијама
  - Приправност за реаговање у ванредним ситуацијама и одговор на њих
- Проверавање
  - Праћење и мерење
  - Вредновање усаглашености
  - Неусаглашеност, корективне и превентивне мере
  - Контрола записа
  - Интерне провере
- Преиспитивање од стране руководства

Као посебно важан сегмент овог стандарда је истакнута екстерна комуникација – информисање јавности о утицају на животну средину и постигнутим резултатима.

### **2.2.1. Веза између стандарда ISO 9001:2015 и стандарда ISO 14001:2005**

Квалитет се може дефинисати као испуњење одређених стандарда и спецификације захтева који су погодни за употребу или степен задовољства купаца. Можемо проценити према томе да ли одређени производ задовољава потребе купаца.

Интегрисани квалитет се може дефинисати у односу на укупан збир свих карактеристика производа укључујући његову примереност да задовољи потребе

потрошача што је одређено наменом самог производа и услова његовог коришћења. Квалитет такође укључује и дефинисаност производа и његов утицај на животну средину.

Квалитет треба да буде интегрисан у пословну стратегију, због почетног високог нивоа конкурентности у скоро свим секторима на тржишту и релативно високог утицаја при малим тржишним поремећајима.

То значи да се многим системским мерама, подстицајем предузетништва и квалитета као савремене парадигме и услова конкурентности, мора повећати одрживост организације, смањити рањивост и на крају повећати капацитет организације за опоравак и унапређење одрживости, а тиме и конкурентности у дужем временском периоду.

Анализа квалитета са аспекта пословања конкурентности подразумева подсистеме који се односе на менаџмент квалитета као што су:

- Вредносне оријентације ( од друштва представника или владе, научника и учесника на тржишту) и културе квалитета,
- Социјални квалитет,
- Квалитет економског управљања организације, перформанси и бизнис изврности
- Квалитетна различитост производа,
- Систем квалитета менаџмента, компаративна испитивања квалитета производа и др
- Инфраструктура за осигурање квалитета.

Основни циљ моделирања интегрисаног система менаџмента је дефинисање његове структуре и успостављања међусобног деловања- веза између процеса. Већина радова написана на тему интеграције система односи се на менаџмент процесе подршке (заснована на заједничким елементима стандарда).

Управљањем улазима и контролом основних процеса осигурава се жељени излаз (квалитет производа, ниво продуктивности, задовољство купаца). Узимајући у обзир да је “производ“ по дефиницији “резултат процеса“ може се очекивати производ високо квалитета.

У табли 1. приказана је веза између стандарда ISO 9001:2015 и ISO 14001:2005

| ISO 14001:2004 |      | ISO 9001:2015 |                    |
|----------------|------|---------------|--------------------|
| -              | Увод | 0             | Увод               |
|                |      | 0.1           | Опште одредбе      |
|                |      | 0.2           | Процесни приступ   |
|                |      | 0.3           | Веза са стандардом |

|       |                                                      |                                     |                                                                                                                                 |
|-------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                      | 0.4                                 | Компатибилност са осталим системима менаџмента                                                                                  |
| 1     | Предмет и подручје примене                           | 1.<br>1.1<br>1.2                    | Предмет и подручје примене<br>Опште одредбе<br>Примена                                                                          |
| 2     | Веза са другим стандардима                           | 2                                   | Веза са другим документима                                                                                                      |
| 3     | Термини и дефиниције                                 | 3                                   | Термини и дефиниције                                                                                                            |
| 4     | Захтеви за систем управљања заштитом животне средине | 4                                   | Систем менаџмента квалитетом                                                                                                    |
| 4.1   | Општи захтеви                                        | 4.1<br>5.5<br>5.5.1                 | Општи захтеви<br>Одговорност, овлашћења и комуницирање<br>Одговорност и овлашћења                                               |
| 4.2   | Политика заштите животне средине                     | 5.1<br>5.3<br>8.5.1                 | Обавезе и деловање руководства<br>Политика квалитета<br>Стално побољшавање                                                      |
| 4.3   | Планирање                                            | 5.4                                 | Планирање                                                                                                                       |
| 4.3.1 | Аспекти животне средине                              | 5.2<br>7.2.1<br>7.2.2               | Усресређеност на корисника<br>Утврђивање захтева који се односе на производ<br>Преиспитивање захтева који се односе на производ |
| 4.3.2 | Законски и други захтеви                             | 5.2<br>7.2.1                        | Усресређеност на корисника<br>Утврђивање захтева који се односе на производ                                                     |
| 4.3.3 | Општи и посебни циљеви и програм(и)                  | 5.4.1<br>5.4.2<br>8.5.1             | Циљеви квалитета<br>Планирање система менаџмента квалитетом<br>Стално побољшавање                                               |
| 4.4   | Увођење и спровођење                                 | 7                                   | Реализација производа                                                                                                           |
| 4.4.1 | Ресурси, задаци, одговорности и овлашћења            | 5.1<br>5.5.1<br>5.5.2<br>6.1<br>6.3 | Обавезе и деловање руководства<br>Одговорности и овлашћења<br>Представник руководства<br>Обезбеђивање ресурса<br>Инфраструктура |
| 4.4.2 | Оспособљеност, обука и свест                         | 6.2.1<br>6.2.2                      | Опште одредбе<br>Оспособљеност, свест и обука                                                                                   |
| 4.4.3 | Комуникација                                         | 5.5.3                               | Интерно комуницирање                                                                                                            |

|       |                                                                   |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                   | 7.2.3                                                                                                                                                    | Комуницирање са корисницима                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4.4.4 | Документација                                                     | 4.2.1                                                                                                                                                    | Опште одредбе                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4.4.5 | Контрола документације                                            | 4.2.3                                                                                                                                                    | Управљање документима                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4.4.6 | Контрола над операцијама                                          | 7.1<br>7.2<br>7.2.1<br>7.2.2<br>7.3.1<br>7.3.2<br>7.3.3<br>7.3.4<br>7.3.5<br>7.3.6<br>7.3.7<br>7.4.1<br>7.4.2<br>7.4.3<br>7.5<br>7.5.1<br>7.5.2<br>7.5.5 | Планирање реализације производа<br>Процеси који се односе на кориснике<br>Утврђивање захтева који се односе на производ<br>Преиспитивање захтева који се односе на производ<br>Планирање пројектовања и развоја<br>Улазни елементи пројектовања и развоја<br>Излазни елементи пројектовања и развоја<br>Преиспитивање пројектовања и развоја<br>Верификација пројектовања и развоја<br>Валидација пројектовања и развоја<br>Управљање изменама пројектовања и развоја<br>Процес набавке<br>Информације о набавци<br>Верификација производа који се набавља<br>Производња и сервисирање<br>Управљање производњом и сервисирањем<br>Валидација процеса производње и сервисирања<br>Очување производа |
| 4.4.7 | Приправност за реаговање у ванредним ситуацијама и одговор на њих | 8.3                                                                                                                                                      | Управљање неусаглашеним производом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4.5   | Проверавање                                                       | 8                                                                                                                                                        | Мерења, анализе и побољшавања                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4.5.1 | Праћење и мерење                                                  | 7.6<br>8.1<br>8.2.3<br>8.2.4<br>8.4                                                                                                                      | Управљање уређајима за праћење и мерење<br>Опште одредбе<br>Праћење и мерење перформанси процеса<br>Праћење и мерење карактеристика производа<br>Анализа података                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4.5.2 | Вредновање усаглашености                                          | 8.2.3<br>8.2.4                                                                                                                                           | Праћење и мерење перформанси процеса<br>Праћење и мерење карактеристика производа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|       |                                                    |       |                                     |
|-------|----------------------------------------------------|-------|-------------------------------------|
| 4.5.3 | Неусаглашеност, корективне мере и превентивне мере | 8.3   | Управљање неусаглашеним производом  |
|       |                                                    | 8.4   | Анализа података                    |
|       |                                                    | 8.5.2 | Корективне мере                     |
|       |                                                    | 8.5.3 | Превентивне мере                    |
| 4.5.4 | Контрола записа                                    | 4.2.4 | Управљање записима                  |
| 4.5.5 | Интерне провере                                    | 8.2.2 | Интерна провера                     |
| 4.6   | Преиспитивање од стране руководства                | 5.1   | Обавезе и деловање руководства      |
|       |                                                    | 5.6   | Преиспитивање од стране руководства |
|       |                                                    | 5.6.1 | Опште одредбе                       |
|       |                                                    | 5.6.2 | Улазни елементи преиспитивања       |
|       |                                                    | 5.6.3 | Излазни елементи преиспитивања      |
|       |                                                    | 8.5.1 | Стално побољшавање                  |

### 2.3. Системи менаџмента информационом сигурношћу (ISMS)

ISO 27001 је међународни стандард који својим захтевима дефинише Систем менаџмента безбедности информација, чији је примарни циљ информационо-физичко-техничка заштита предузећа. Систем менаџмента безбедности информација ISO 27001 је применљив на банкарске и финансијске институције, ИТ секторе, економске секторе, све јавне или приватне организације [2].

Безбедност информација је кључна компонента управљања ИТ (Информационе Технологије). Попут информационе технологије, саме информације постају све више стратешки покретачи организационе активности, тако да ефективан менаџмент ИТ-а и информација постаје критична стратешка тачка многих компанија. Овај стандард ће омогућити предузећима да осигурају њихове стратегије безбедности ИТ координисане, кохерентне, јасне, да смањују трошкове и испуњавају њихове специфичне организационе и пословне потребе.

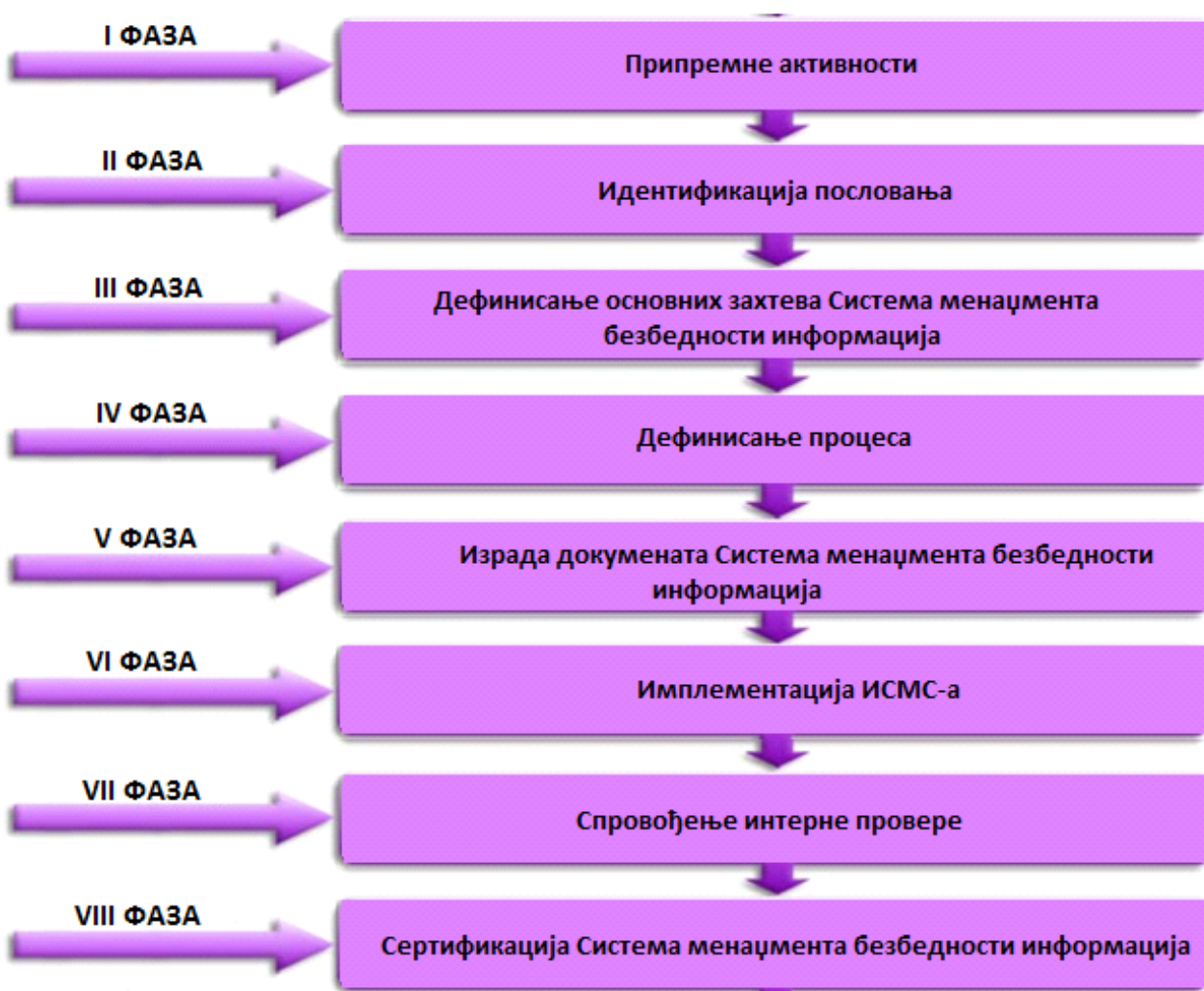
ISO 27001:2005 даје оквир који је неопходан за стварање сигурног система. Усаглашен систем ISO 27001 ће обезбедити систематски приступ за идентификовање и борбу против читавог низа потенцијалних ризика којима су изложене информације организације.

Користи од имплементације Система менаџмента безбедности информација у предузећу су:

- Доказ да је усаглашено са захтевима који су изнети у Стандарду ISO 27001

- Сагласност са најбољом праксом у менаџменту ризика у односу на власништво и безбедност информација;
- Усаглашеност са законима;

Слика 3. Фазе увођења ISO 27001:2013



У поступку увођења ISO 27001 неопходна је стручна помоћ консултаната. Целокупан процес увођења тј. развијања и имплементације Система менаџмента безбедности

информација (ISMS или ISO 27001) се мора добро испланирати и захтева координацију консултаната и руководства организације. Наш тим консултаната у раду са клијентима примењује индивидуални приступ. Потребе клијента и његова добра пословна пракса се усклађују са потребама стандарда, и у целокупном пројекту се тежи налажењу оптималних решења. То ће гарантовати применљивост ISMS-а и његову адекватност величини и организационој структури предузећа.

### **2.3.1. Везе између стандарда ISO 9001:2015 и стандарда ISO 27001:2013**

ISO 9001 је погодан за све организације које желе да побољшају начин управљања, без обзира на величину или делатност организације. Сврха овог стандарда је повећање ефикасности организације кроз примену процесног приступа. Његова предност је обезбеђење веза између појединачних процеса, сектора и њихове интеракције.

Дефинисањем улазних и излазних елемената свих процеса и дефинисањем потребних ресурса ствара се полазна основа за планирање, као и повратна информација о задовољству купаца. Овакав модел повећава поверење клијената у производ/услугу и води ка бољем позиционирању на тржишту.

Стандард ISO 27001 је значајан стандард за организације које се баве услугама у областима које су на било који начин повезане са Информационим технологијама и потребом за очување поверљивости информација. Његова имплементација и примена омогућавају бољу сарадњу са сличним организацијама широм света које послују по овом моделу. Овим стандардом, организације демонстрирају својим корисницима и осталим заинтересованим странама да послују са пословним процесима на бази принципа сигурности и да је пословна политика усмерена на стална побољшавања у систему менаџмента за безбедност информација и процесима пружања услуга повезаним са њим.

ISO 9001 прецизира основне захтеве за систем управљања квалитетом које организација мора да испуни како би показала своју способност да своје производе доследно производи (који укључују услуге), чиме повећавају задовољство корисника и испуњавају важећу законску регулативу

Предности имплементације ISO 9001:2015 стандарда:

- Стицање и/или учвршћивање пословног поверења код познатих и што је још важније потенцијалних клијената,
- Побољшање пословне способности и продуктивности,

- Усмереност на остваривање пословних циљева и очекивања клијената,
- Постизање и одржавање стабилног нивоа квалитета производа/услуга ради задовољавања захтева и изражених потреба клијената,
- Повећање задовољства клијената,
- Пружање уверења да је жељени ниво квалитета постигнут и да се одржава,
- Стварање могућности за освајање нових тржишта и увећање удела на постојећем тржишту,
- Добијање сертификата ISO 9001 од стране акредитованог сертификационог тела,
- Могућност учествовања и надметања на тендерима

Имплементација система заштите и безбедности информација пружа уверење клијентима и пословним партнерима да се према информацијама поступа одговорно и да се оне користе и дистрибуирају професионално и сигурно [4].

Предности ISO 27001:

- Конкурентска предност,
- Смањење ризика од оштећења и губитка информација, а самим тим и трошкова,
- Усаглашеност са важећим законским прописима,
- Веће поверење клијената, запослених, сарадника, институција и свих заинтересованих страна због знања да су њихови подаци безбедни,
- Постојање одговорности за безбедност информација од стране свих и на свим нивоима у организацији.

ISO 27001 је међународни стандард који се односи на заштиту и безбедност информација. Стандард подлеже различитим подручјима примене као и за разликовање могућих процеса у организацији који су повезани са управљањем контроле сигурности као што су: политика сигурности, сигурност организације, контрола и класификација извора, сигурност особља, сигурност материјалних добара и животне средине, оперативно управљање и комуникација, контрола приступа, развој и одржавање разних система и управљање континуитетом пословања.

Ова серија обухвата стандарде који: дефинишу захтеве за ISMS као и захтеве за тела која сертифицију ISMS; обезбеђују подршку, детаљна упутства и инструкције за целокупан процес планирај-уради-провери-делу; даје специфична секторска упутства за ISMS и оцењивање усаглашености за ISMS.

У Табели 2. је приказана веза стандарда ISO 9001:2015 и стандарда ISO 27001:2013.

| ISO 27001:2013                                          | ISO 9001:2015                                                      |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 0 Увод                                                  | 0 Увод                                                             |
| 0.1 Општи принципи                                      | 0.1 Општи принципи                                                 |
| 0.2 Процесни приступ                                    | 0.2 Процесни приступ                                               |
|                                                         | 0.3 Веза са ISO 9001                                               |
| 0.4 Компатибилност са другим системима менаџмента       | 0.4 Компатибилност са другим системима менаџмента                  |
| 1 Поље деловања                                         | 1 Поље деловања                                                    |
| 1.1 Општи приступ                                       | 1.1 Општи приступ                                                  |
| 1.2 Примена                                             | 1.2 Примена                                                        |
| 2.0 Референце                                           | 2.0 Референце                                                      |
| 3.0 Термини и дефиниције                                | 3.0 Термини и дефиниције                                           |
| 4.0 Систем менаџмента заштите и безбедности информација | 4.0 Систем менаџмента квалитетом                                   |
| 4.1 Општи захтеви                                       | 4.1 Општи захтеви                                                  |
| 4.2 Успостављање и управљање ISMS-а                     |                                                                    |
| 4.2.1 Успостављање ISMS                                 |                                                                    |
| 4.2.2 Имплементација и функционисање ISMS               |                                                                    |
| 4.2.3 Праћење и анализа ISMS                            | 8.2.3 Праћење и мерење процеса<br>8.2.4 Праћење и мерење производа |

|                                    |                                              |
|------------------------------------|----------------------------------------------|
| 4.2.4 Одржавање и побољшање ISMS   |                                              |
| 4.3 Потребна документација         | 4.2 Потребна документација                   |
| 4.3.1 Општи принципи               | 4.2.1 Општи принципи                         |
|                                    | 4.2.2 Квалитет процеса                       |
| 4.3.2 Контрола документације       | 4.2.3 Контрола документације                 |
| 4.3.3 Контрола записа              | 4.2.4 Контрола записа                        |
| 5.0 Одговорности руководства       | 5.0 Одговорности руководства                 |
| 5.1 Обавезе менаџмента             | 5.1 Обавезе менаџмента                       |
|                                    | 5.2 Фокус на кориснике                       |
|                                    | 5.3 Контрола квалитета                       |
|                                    | 5.4 Планирање                                |
|                                    | 5.5 Одговорност, ауторизација и комуникација |
| 5.2 Менаџмент ресурсима            | 6 Менаџмент ресурсима                        |
| 5.2.1 Обезбеђивање ресурса         | 6.1 Обезбеђивање ресурса                     |
|                                    | 6.2 Људски ресурси                           |
| 5.2.2 Обука, свест и компетентност | 6.2.2 Обука, свест и компетентност           |
|                                    | 6.3 Инфраструктура                           |
|                                    | 6.4 радна средина                            |
| 6.0 Интерни ISMS аудит             | 8.2.2 Интерни аудит                          |
| 7.0 Менаџмент преглед ISMS         | 5.6 менаџмент преглед                        |
| 7.1 Општи принципи                 | 5.6.1 Општи принципи                         |

|                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| 7.2 Улазни подаци         | 5.6.2 Улазни подаци         |
| 7.3 Излазни подаци        | 5.6.3 Излазни подаци        |
| 8.0 ИСМС побољшања        | 8.5 Побољшања               |
| 8.1 Континуална побољшања | 8.5.1 Континуална побољшања |
| 8.2 Корективне мере       | 8.5.2 Корективне мере       |
| 8.3 Превентивне мере      | 8.5.3 Превентивне мере      |

## 2.4. Интеграција система менаџмента

Интегрисани менаџмент систем везује се за 21 век као најбољи менаџмент приступ за истовремено одушевљење купца, снижавање трошкова, реструктурирање организације, повећање продуктивности и дугорочан одрживи развој организације. Интегрисани менаџмент систем представља начин за ефикасно и ефективно управљање организацијом. Систем менаџмента присутан је у свакој организацији, без обзира на величину, области врсту делатности. У условима изражене глобализације од организација се тражи да као услов пласмана производа усклади своје пословање са стандардима, пројектујући и успостављајући системе менаџмента у складу са стандардима.

Једна од најбољих дефиниција интегрисаног система менаџмента, са становништва руководства је: Интегрисани систем менаџмента је свеобухвати алат менаџмента који повезује све елементе пословног система у јединствен и целовит систем управљања процесима у организацији, ради задовољења захтева заинтересованих страна и остварења пословних циљева у складу са визијом и мисијом организације. [9]

Примена различитих система менаџмента: квалитета (QMS) према ISO 9001; животне средине (EMS) према ISO 14001; здравља и безбедности (OHSMS) према OHSAS 18001, безбедности хране HACCP/ISO 22000 и других, постаје приоритет за дугорочни развој савремене организације. ([www.tqmkonsalting.com](http://www.tqmkonsalting.com))

Проблем интеграције није само економски и ресурсни већ захтева промене у циљевима и стратегијама. За успешну интеграцију система менаџмента неопходна су знања о процесима, менаџменту, методама, информационим системима. Код малих организација то може бити проблем, јер једна особа или неколико особа мора поседовати различита знања.

Ефективан и интегрисан систем менаџмента, поред складног функционисања различитих менаџмент система, повећава транспарентност, флексибилност и капацитет за промене у организацији.

Основи разлози интеграције система менаџмента су подударност разматрања и уређивања одржених тема тих система. Интегрисани системи менаџмента представљају реалност са којом је суочено највише руководство сваке организације. Може се тврдити и да свака организација има неки облик интегрисаног система менаџмента јер управа и топ – менаџери имају обавезу да примењују законске и друге националне прописе који се односе на задовољавање захтева заинтересованих страна: друштва, државе, власника, запослених, купаца, испоручилаца и других. [4]

Компаније морају да теже сталном унапређењу и побољшању квалитета. Побољшања квалитета треба да обухватају:

- Стална побољшања – коришћењем политике квалитета, циљева квалитета, провере резултата, анализе података и преиспитивање од стране руководства.
- Корективне мере – мере за отклањање узрока неусаглашености, како би се спречило њихово понављање, те морају да одговарају последицама насталих неусаглашености.
- Превентивне мере – мере за отклањање узрока потенцијалних неусаглашености, како би се спречило њихово понављање, те морају да одговарају последицама потенцијалних проблема.

Разлози за успостављање IMS-а су бројни:

- Минимизирање документације и записа,
- Мање конфузије између стандарда,,
- Смањење трошкова због оптимизирања ресурса,
- Поједностављање интерних и екстерних провера,

- Синергијски утицај различитих система менаџмента.

Фазе интеграције су [3]:

1. Вођење интеграције ова фаза обухвата оцену ризика и доношење одлука. Ако је одговор ДА следи: утврђивање пословне политике, постављање циљева, одређивање предности и недостатака, преношење одлука на запослене.
2. Одређивање опсега интеграције врши се на основу захтева купаца, интерних потреба и регулативе IMS-а.
3. Израда плана интеграције је значајна из следећих разлога: интеграција MSS-а је процес од стратешког значаја у организацији, за успешну интеграцију потребно је анализирати све аспекте везане за: власнике, комуникацију, ресурсе, активности интеграције, одбор пројекта, модел интеграције, везе...
4. Повезивање захтева стандарда и менаџмент система у организацији, подразумева анализу структуре менаџмент система, анализу структуре захтева стандарда различитих система менаџмента и мапирање захтева менаџмент стандардизованих система.
5. Уградња захтева менаџмента стандардизованих система у менаџмент систем организације, кроз анализу и идентификацију јазва, затварање јазва и верификацију јазва.
6. Одржавање и унапређење интеграције обухвата: одржавање које се врши кроз сталну проверу посвећености топ менаџмента и преиспитивање и ажурирање документације, циљева и резултата мерења. Унапређење које се врши кроз: тражење области које доносе вредност, начине за боље коришћење ресурса, проверу нивоа интеграције.
7. Преимена научних лекција, запослени кроз успостављање IMS-а, уче и боље упознају организацију посебно у погледу: отпора променама, компетенција, разлика у професионалној култури, одрживе интеграције.

Ефекти интеграције су следећи: повећање вредности, повећање финансијске снаге, повећање компетенција и конкретности. Повећање вредности односи се на: допринос стратегијском, тактичком и оперативном планирању и развоју стратегије, побољшање организационе културе и понашања, фокусирање на испуњавање захтева стејкхолдера, побољшање друштвене одговорности, допринос одрживом развоју и допринос квалитету живота.

Повећање финансијске снаге односи се на: повећање добити, инвестирање у унапређење најпрофитабилнијих процеса, друштвено одговорно и одрживо пословање.

Повећање конкурентности односи се на јачање конкурентности у односу на тржишне такмичаре, уз имплементацију парадигме квалитета на купце и испоручиоце, као и умањивање опасности од нових актера и супститута производа.

### **3. ПЕРФОРМАНСЕ ИНТЕГРИСАНОГ СИСТЕМА МЕНАџМЕНТА**

#### **3.1. Систем за мерење перформанси интегрисаног система менаџмента**

Сваки процес карактеришу одређене перформансе. Перформансе су особине које дефинишу ефективност и ефикасност процеса, односно квалитет извршавања процеса.

КПИ је индикатор перформанси процеса. Кључни индикатор перформанси (КПИ) представља квантитативну меру, која је унапред пројектована и одсликава кључне факторе успеха једне организације. [7] Помаже менаџменту предузећа да дефинише и мери побољшања приликом остваривања глобалних циљева. Овај индикатор треба да одговара природи и величини организације и њеним производима, активностима и процесима. Успех било ког менаџмент програма усмереног на перформансе зависи од избора одговарајућих КПИ. За један процес могуће је дефинисати један или више КПИ.

Индикатор перформанси процеса је мерљив и одређују га: [7]

- Метод мерења (мониторинг)
- Период мерења

- Почетно стање
- Анализа процеса
- Измерена периодична вредност
- Циљ (раст у %)
- Планирана вредност циља
- Остваривање циља.

Приликом избора КПИ предузеће треба да осигура да он обезбеђује информације које су мерљиве, тачне, поуздане и употребљиве за примену корективних мера кад перформансе нису усаглашене са циљевима или да побољша ефективност и ефикасност.

КПИ треба да одговара природи и величини организације, њеним производима, процесима и активностима. Индикатори треба да обухватају: [8]

- испуњавање потреба и очекивања купаца и других заинтересованих страна
- битне податке о производима, садашњим и будућим
- ефективности и ефикасност процеса,
- ефектно коришћење ресурса,
- профитабилности и финансијске перформансе
- губитке.

Сам термин перформансе користи се у техници и технологији као појам којим се описује квалитет неког система, процеса или технолошког елемента. Перформансе код стандардизованих система менаџмента описују функционисање интегрисаног система са техничко технолошког или економског аспекта.

Перформансе је потребно анализирати кроз следеће кораке: идентификација перформанси, формулисање перформанси, мерење, праћење и побољшање перформанси. Задаци мерења перформанси деле се на: стратегијске и оперативне задатке. Стратегијски задаци указују на значај перформанси на највишем нивоу одлучивања. Оперативни се односе на одређивање, мерење и праћење свих показатеља раса свих ресурса у предузећу.

Циљеви мерења и праћења перформанси обухватају све управљачке нивое, процесе и организационе целине у предузећу. Основне функције перформанси су: функција праћења система, контролна функција, функција анализе, управљачка функција.

### **3.2. Метрика интегрисаног система менаџмента у оквиру компаније Милшпед**

Мапирање процеса је алат који се користи за разумевање, анализирање и документовање процеса и активности у организацији, као и помоћ за идентификовање прилика за побољшање. Један од фундамената QMS-а је и мапа процеса, која као резултат мапирања процеса представља модел процеса. [10]

“Милшпед” Група је водећи логистички систем у региону у чијем саставу послује осам правних лица:

- “Милшпед” Београд, Србија
- “Милшпед Монтенегро” Подгорица, Црна Гора
- “Милшпед“ Загреб, Хрватска
- „Милшпед“ Тржин, Словенија
- „Милшпед Албанија“ Тирана, Албанија
- “Милшпед АМЛ” Београд, Србија
- “Милшпед Мерцуро” Београд, Србија
- „Милшпед Некретнине“ Београд, Србија

- „Милшпед БХ д.о.о.“ Сарајево, БХ

“Милшпед” успешно послује већ 21 годину и броји преко 1000 запослених. Стратешко опредељење компаније утемељено је на високим вредностима корпоративне културе, поштовању партнерских односа са клијентима, примени напредних технологија, као и друштвено одговорном пословању.

Захваљујући савременом начину рада и организацији посла, храбрим идејама и вештини прилагодјавања тржишту, Милшпед је изградио јединствен тржишни наступ који обједињује следеће услуге : ([www.milsped.com/o-nama](http://www.milsped.com/o-nama))

- Међународни друмски транспорт
- Авио, бродски и железнички транспорт
- Царинско заступање
- Складиштење и дистрибуција
- Ауто логистика

“Милшпед” Београд је матична кућа групације која послује на тржишту Србије од 1993. године. Својим капацитетима, технологијом рада и квалитетом, Милшпед је данас у могућности да одговори на све захтеве савременог тржишта и пружи комплетну логистичку услугу.

“Милшпед АМЛ” Београд је део групације чије је потенцијал усмерен ка креирању логистичких решења намењених аутомобилској индустрији. Дугогодишња посвећеност овом сегменту логистике, као и успешна реализација захтева мултинационалних компанија у овој области, омогућили су Милшпеду компаративну предност на тржишту и примат у пружању услуга ауто логистике.

“Милшпед Мерцуро” Београд представља јоинт вентуре компанија Милшпед и Мерцуро – највећег транспортера аутомобила у Италији. Пословање ове компаније усмерено је на реализацију пројекта логистике за компанију „Фиат Аутомобили Србија“.

“Милшпед Монтенегро” Подгорица послује на тржишту Црне Горе и пружа комплетну логистичку услугу. Стручност запослених у реализацији царинских и складишних услуга, расположивост складишног простора, као и сопствена транспортна флота чине Милшпед Монтенегро важном кариком у пружању услуга Милшпед Групе.

“Милшпед Хрватска” Загреб пружа услуге клијентима који су поверење за целокупну регионалну логистику указали Милшпед систему. Садашњим и будућим клијентима су на

располагању све потребне логистичке услуге које се у овом привредном друштву, као и у целом Милшпед систему обављају по највишим међународним стандардима.

Табела 3. Подаци о пословању Милшпед Групе у 2013. години

|                                                  |                                                                                          |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Број запослених:                                 | 1020                                                                                     |
| Годишњи приход (милион еур):                     | 71.1                                                                                     |
| Складишни објекти (м <sup>2</sup> ):             | 70.000м <sup>2</sup> затвореног скл.простора 40.000м <sup>2</sup> отвореног скл.простора |
| Транспортна флота (број возила):                 | 550-570 просечно дневно ангажованих возила                                               |
| Царинске пословнице (број локација):             | 38                                                                                       |
| Број пошиљки у међународном друмском транспорту: | 28.472 ФТЛ , 15.598 ЛТЛ                                                                  |
| Број ТЕУ јединица:                               | 4526 увоз/извоз                                                                          |
| Број пошиљака у авио транспорту:                 | 1700                                                                                     |
| Број царинских операција дневно:                 | 1.000                                                                                    |
| Број испорука у националној дистрибуцији дневно: | 2000                                                                                     |

Милшпед пружа широку палету услуга и интегрисаних логистичких решења креираних по захтеву клијента. Својим капацитетима, технологијом рада и квалитетом у могућности су да одговоре на захтеве савременог тржишта и пруже комплетну услугу на једном месту.

### 3.2.1. Услуге компаније Милшпед

Милшпед пружа широку палету услуга и интегрисаних логистичких решења креираних по захтеву клијената. Својим капацитетима, технологијом рада, и квалитетом одговара на захтеве савременог тржишта и пружа комплетну услугу на једном месту. Компанија обједињује следеће услуге: ([www.milsped.com](http://www.milsped.com))

1. Царинско заступање
2. Авио, бродски и железнички саобраћај
3. Складиштење и дистрибуција
4. Аутологистика
5. Међународни друмски транспорт.

Царинско заступање брзо и ефикасно царињење робе је предуслов успешности сваког ланца снабдевања. Непотпуна или погрешна царинска документација може да доведе до застоја у испоруци робе и транспорта. Дугогодишње искуство и стручност царинских агената компаније Милшпед може помоћи компанија да се успешно крећу кроз компликоване царинске процедуре, избегну додатне трошкове и било каква кашњења у реализацији својих процеса.

Царинско заступање обухвата следеће услуге: царињење робе, пријављивање и смештај робе под царински надзор, царинско складштење и сукцесивно царињење робе, стручни савети и упутства у вези царинске регулативе и сврставања робе по Царинској тарифи, коришћење поједностављене царинске процедуре, заступање у поступку накнадне контроле и рекламације царинских докумената, израда захтева и стручна помоћ у царинском, управном и прекршајном поступку, израда транзитних докумената на граничним прелазима, услуге коришћења банкарских гаранција за обезбеђење наплате царинског дуга.

Оптималан ланац снабдевања представља основни фактор успеха. Не служи само за унапређење пословања и повећање продуктивности, већ и значајно смањује трошкове, стварајући простор за стратешке инвестиције и усресређеност на примарне активности.

Интегрисане услуге у оквиру складиштења и дистрибуције су: пријемна логистика, складиштење, отпремна логистика, повратна логистика, производна и пројектна логистика, ИТ решења, услуге додатних сервиса.

Значај пријемне логистике је непроцењив и пријемна логистика омогућава квантитативну контролу робе, квалитативну контролу, оптимизацију залиха, менаџмент

проучавања робе, on line праћење и извештавање. Што се тиче складиштења Милшпед располаже са око 50000м затвореног складишног простора на више локација на територији Републике Србије. У складиштима су заступљени развијени техничко технолошки системи. Могу се складиштити: храна, резервни делови, уља, техничке робе, обућа, одећа, збирне пошилије.

Јаком и развијеном националном дистрибутивном мрежом Милшпед омогућује испоруку робе на територији Републике Србије у року од 24 сата. У својој флоти има око 150 доставних возила најновије генерације. Систем дистрибуције се заснива на припремљеним испорукама из логистичког центра Милшед, кроз дистрибутивну мрежу дислоцирану у регионалним центрима: Суботица, Нови Сад, Јагодина, Чачак, Ниш, Београд.

Савремена логистика подразумева све већу тенденцију outsourcinga производних логистичких решења, компанија Милшпед је пионир у пружању овог вида услуга у Србији. Компанија у оквиру производне логистике нуди: outsourcing складишта унутар фабрике сировина и готових производа, преузимање запослених, имплементацију софтверских решења и оптимизацију логистичких процеса и токова унутар фабрике.

Основна предност компаније Милшпед је велика флексибилност и посвећеност клијентима, којима пружа решења по њиховој мери. Тим од преко 20 инжењера логистике у сектору уговорне логистике решавању сваког проблема прилази аналитички уз примену савремених метода операционих истраживања, софтверских пакета, као и великог емпиријског знања. Резултати таквог процеса су оптимизовани ланци снабдевања, заштита специфичности сваког клијента, ефикасне технологије рада.

Савремени логистички концепт прате савремена ИТ решења, у оквиру компаније то су: WMS (Warehouse Management System), Route PRO i GPS мониторинг.

WMS сви процеси у складишту су вођени помоћу WMS система. Софтвер је интегрисан са РФ терминалима који омогућавају ажурно праћење свих операција у отвореном и затвореном складишту. Коришћење овог софтвера омогућава праћење свих потребних карактеристика робе као што су: датуми производње, датуми истека, серијски бројеви и слично.

Инфраструктура и услови средине магацинског простора у компанији Милшпед задовољавају потребе у погледу захтева квалитета за робу која се у њему чува. Ради се о кондиторским производима за које су потребни релативно строги захтеви са спекта услова средине (влага, температура, светлост, хигијена, чистоћа, загађеност). Додатне услуге су: декларисање робе, препакивање робе, прерада, израда декларација и слично.[6]

Аутологистка- дугогодишња посвећеност овом сегменту логистике, као и успешна реализација захтева мултинационалних компанија, омогућили су Милшпеду компатативну

предност на тржишту и примат у пружању услуга аутологистике. Услуге које пружа су: међународни и домаћи транспорт возила. Поседују 40 специјалних возила која омогућавају превозење возила различитих величина. Сва возила приликом транспорта су покривена CMR+осигурањем, а по захтеву и додатним осигурањем.

Услуге консалтинга, припреме документације, електронско подношење захтева, услужно коришћење банкарске гаранције све су то услуге које пружа компанија, као и царињење возила у року од 12 часова, односно 24 за резервне делове.

Милшпед пружа услуге организације бродског, авио или железничког транспорта робе у увозу или извозу до било које дестинације. Строгим критеријумима и пажљивим избором партнера широм света, пружа поуздана и економична решења, висок ниво квалитета и правовремене информације.

У оквиру својих интегрисаних решења пружа услуга авио транспорта за било коју дестинацију. Било да је у питању хитна или регулаторна пошиљка, у најкраћем року организује преузимање, транспорт и доставу робе по принципу “од врата до врата”.

Клијенти компаније су: Тетра Пак, Форд, Горење, Фијат, Тојота, Ауди, Мерцедес, Киа, Подравка, Алева, Нептун, НИС, Телеком Србија, Меркур, Кика, Марбо, Нестле, Вип, Хенкел....

Што се тиче међународно друмског саобраћаја можемо рећи да се шпедиција паралелно развијала са развојем међународне трговине. Шпедитерска услуга може бити предмет увоза и извоза. Дакле, када резидент једне земље ангажује иностраног резидента, тј. шпедитера, ради реализације шпедитерске услуге, тада се ради о закључењу спољнотрговинског посла увоза шпедитерске услуге. Обрнут је случај када домаћег шпедитера ангажује правно лице које је резидент друге земље, ради реализовања шпедитерске услуге, тада кажемо да је закључен посао извоза шпедитерске услуге.

Шпедиција подразумева пружање шпедитерске услуге спољнотрговинској фирми, ради реализације спољнотрговинског посла. Шпедитерско предузеће треба да обавља надзор и праћење робе током реализације испоруке. Тај посао треба да обавља стручно, сигурно, брзо, уредно и економично. Међународна шпедиција омогућује спољнотрговинској фирми да се бави новим купопродајним уговорима, док шпедитер који би требало да познаје тржиште транспортних услуга, обезбеђује максимално ефикасан транспорт. Када је у питању међународна шпедиција, можемо рећи да се појављују два шпедитера — један извозников, а други увозников. Први организује отпрему до места испоруке, а други прихвата пошиљку и надгледа је до самог пријема на одредишту [5].

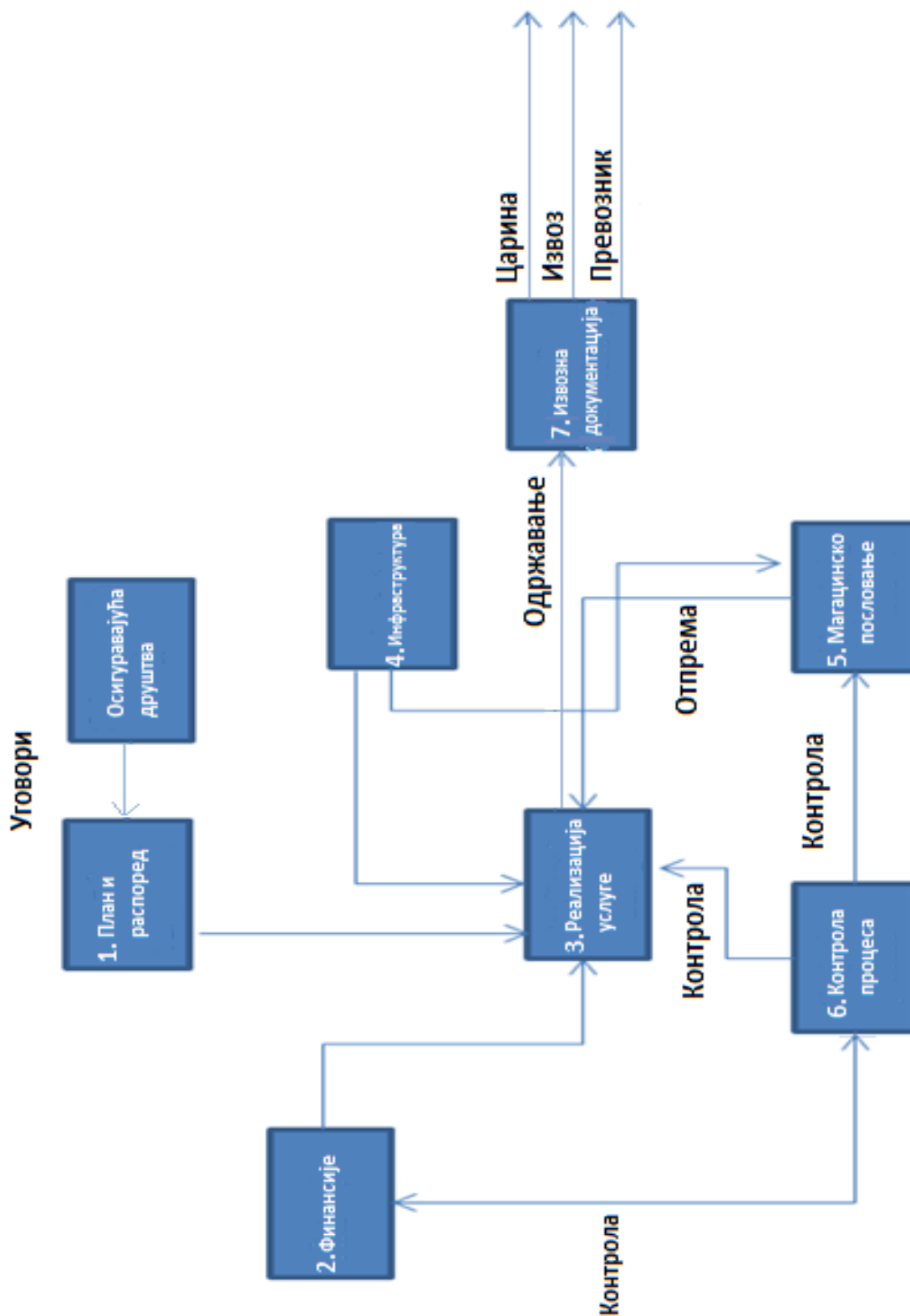
Уговор о шпедицији је комисиони уговор према ком шпедитер обавља послове шпедиције у своје име и за рачун свог комитента односно налогодавца, а закључује се између налогодавца и шпедитера. Овим уговором шпедитер се обавезује да ће за рачун

свога налогодавца, а то је спољнотрговинска фирма да закључи све потребне уговоре и обави све што је потребно да би се роба која је уговорена спољнотрговинским послом, отпремила или допремила, зависно од врсте договора. Надокнада коју шпедитер добија за свој труд је шпедитерска тарифа. Поред тога, шпедитер има право на надокнаду свих трошкова који су настали приликом отпреме или допреме робе.

Документа која прате процесе у оквиру компаније Милшпед (слика 4):

1. План и распоред везан је за уговоре.
2. Финансије прате документа везана за финансијске извештаје, дневник, главна књига, ПДВ евиденције, исплатне листе и остала документа.
3. Реализација услуге почиње пријемом поруџбине. Након пријема врши се припрема поруџбине, пренос, увођење, попуњавање и извештавање о статусу поруџбине. Остале активности подразумевају проверу серијског броја робе, количину и расположивост робе, цену, проверавање кредитног стања купца, припрема пратеће документације, наплата.
4. Инфраструктура везана је за планирање транспорта, односно распоређивање робе која треба да се превезе на расположиве камионе. Документ који прати овај процес је товарни лист.
5. Магацинско пословање прате отпремнице и фактуре.
6. Контрола процеса је неопходна у свима фазама пре саме испоруке робе.
7. Извозна документација подразумева: ЛЦИ-јединствену царинску исправу, фактуре или профактуре, ЦМР- Међународна конвенција за превоз робе друмом, ЦИМ-железнички товарни лист, увређе о пореклу робе, товарни лист и остала специфична документа која тражи купац.

Слика 4. Мрежа процеса у компанији Милшпед



Шпедитерски послови посебно послови међународне шпедиције толико су разноврсни и комплексни да је у оквиру шпедитерске делатности морало доћи до одређене поделе рада и специјализације. У савременим тржишним условима пословања у шпедитерским мањим и средњим предузећима, врло је тешко, готово немогуће бавити се свим облицима и врстама шпедитерске делатности. Такво пословање, у правилу, не би било економично и рентабилно, а најнекономичније и најнентабилније пословање захтева специјализацију и у шпедитерској делатности. Главна стајалишта за одређивања уже специјалности шпедиције су: територијални делокруг пословања, основно обележје пословања, обим пословања, најчешће коришћено превозно средство, врста транспорта, трговински смер, предмети отпреме.

Према територијалном делокругу пословања, као што је већ наведено, шпедиција се дели на две главне врсте, и то: националну шпедицију и међународну шпедицију.

Национална шпедиција, то је шпедиција која се бави искључиво организовањем отпреме и допреме робе унутар граница једне државе и која се при томе служи искључиво домаћим превозним средствима. Национална шпедиција организује отпрему и допрему робе: у истом месту и из једног у друго место исте државе. У нашој земљи делују два типа националне шпедиције: чисти тип шпедитерске службе у националном промету и мешовити тип шпедитерско – превозне службе којом се баве предузећа за шпедицију и превоз робе.

Међународна шпедиција, је шпедиција која се бави организовањем: отпреме робе из своје земље у стране земље, допреме робе из страних земаља у своју земљу и провоза робе између страних земаља преко властите земље. Међународни шпедитери ређе се специјализују само за једну од споменутих врста организације отпреме робе. Много је чешћи случај у пракси да се међународни шпедитери баве са све три врсте шпедиције. То је случај и код нас, где се међународни шпедитери готово редовито баве свим врстама шпедиције.[11]

Разноврсност и разгранатост послова у шпедитерској делатности довела је до поделе и специјализације међународне шпедиције према основном обележју шпедитерског пословања. Сваки шпедитер је управо због оштре међународне конкуренције и обима и сложености шпедитерских активности, сложених односа на домаћем и иноземном тржишту и све пробирљивијих захтева и жеља корисника шпедитерских услуга, настојао да пружи својим налогодавцима нешто више и квалитетнији “пакет”услуга него што им могу пружити други шпедитери. Тако је дошло до поделе међународне шпедиције на три главне врсте, и то: 1) континенталну, 2) граничну и 3) лучку (поморску) шпедицију. [12]

Шпедитер за континентални транспорт организује превоз робе железничким, друмским, авионским и речно – каналским путевима и превозним средствима. Приликом транспорта

железницом или авионом, роба се може превозити као појединачна командна пошиљка или као збирни превоз.

Шпедитер у граничном промету има седиште на фреквентим граничним прелазима (државна копнена граница, поморским терминалима за међународни промет, аеродрумима и сл.) или тамо где се налази царинарница или њена испостава. Обавља све услуге везане за царински поступак на роби намењеној увозу или извозу или транзиту. Омогућава преглед робе санитарним, ветеринарским или другим органима као и друге послове за рачун континенталних и поморских шпедитера. Нека велика шпедитерска предузећа имају своја представништва у већим пограничним центрима који онда обављају послове на таквом месту.

Шпедитери у лучком и водном транспорту, могу се поделити на оне у прекоморским и на оне у континенталним лукама. Већег значаја су они у прекоморским лукама. Лучки шпедитери обављају све послове везане за отпрему и допрему робе поморским превозним средствима. Лучки шпедитери обављају многобројне манипулације у поморским лукама као што су: ускладиштење робе, ступање у економско – правне односе са бродарима, железницом, друмским превозницима, јавним складиштима, осигуравајућим друштвима, царинским, санитарним и другим учесницима у транспорту. Море је, као што знамо најјефтинији прометни пут и због тога је улога лучког шпедитера врло важна јер морем пролази велика количина робе у међународном транспорту. О лучком шпедитеру зависи тачност, уредност и сигурност у отпреми и допреми робе у међународном поморском транспорту. Шпедитери у копненим лукама делују у лукама копнених пловних путева (река и канала), а баве се претоваром робе са копна на брод и супротно, брину о потребним шпедитерским радњама у отпреми робе копненим пловним путевима [5].

Послови шпедитера, с обзиром на њихово значење у шпедитерском, спољнотрговинском и прометном систему могу се систематизовати у основне и специјалне. Основне послове у компанији “Милшпед” чине послови без којих се не може замислити функционирање међународне шпедиције, а то су:

- Плаћање аконтације возарине и других ефективних трошкова,
- Давање стручних савета и суделовање у преговорима ради закључења уговора у међународној продаји,
- Осигурање повластица и других погодности од страних и домаћих превозника,
- Организовање збирног транспорта,
- Закључивање уговора о превозу робе свим расположивим транспортним средствима,

- Закључивање уговора о утовару, истовару, претовару и пратеће услуге,
- Закључивање уговора о складиштењу робе,
- Заступање и обављање послова у вези са царинењем робе (царинско заступање),
- Организовање физичке дистрибуције по систему “од врата до врата”,
- Узимање узорака, утврђивање количине робе,
- Прибављање и испостављање превозних и других докумената,
- Склапање уговора о транспортном осигурању,
- Прибављање транзитних дозвола,
- Контрола и рекламације возарине, царине и других дацбина,
- Издавање шпедитерских потврда као инструмената у плаћању у спољнотрговинском промету,
- Обављање услуга на међународним сајмовима, специјализованим изложбама и сличним приредбама како у земљи тако и у иностранству,
- Отпрема и допрема робе у унутрашњем транспорту,
- Обавештавање комитента,
- И остали уобичајени послови међународне шпедиције.

Према општим условима пословања и улоге у транспортним и дистрибутивним односно логистичким ланцима шпедитерски послови обухватају следеће:

- Извоз роба- привременни или дефинитиван,
- Извоз услуга,
- Заједничка улагања-привремена или дефинитивна у увоз сировина, репроматеријала и опреме, организације транспорта, царинске третмане,

- Производну кооперацију-привремени увоз и извоз делова и готових производа, затим царинско-шпедитерски третман посла,
- Трансфер и унапређење технологије-привремени и дефинитивни увоз права индустријске својине и опреме,
- Индустријску производњу-затварање међународног репродукционог ланца у шпедитерском, транспортном и царинском смислу,
- Припрему робе за тржиште-ино услуге (паковање класично и специјално, сигнирање или пресигнирање, склапање или расклапање, палетизација и контеризација, класична и специјална),
- Спољнотрговински промет (заступање иностраних фирми, снабдевање иностраних бродова и посада: царински и девизни третман, банкарски послови и промет вредносних папира (увоз, извоз, реекспорт, репласман, акредитиви, дознаке, цесије, индосаменти, прилози), девизни инцасо),
- Финансијско-девизно пословање (ефективном валутом, вредносним папирима и др.),
- Међународно осигурање (имовине, средства, робе, међународни цасцо и царго, поступак обештећења, регресни поступак, реосигурање),
- Издавање сертификата: царинских - царнет тир, ата и др. (робни квалитет, количина порекло, трговачко-банковни папири и прилози, транспортне документације (фбл, фцт, фцр и др.),
- "know how" правни, банкарски и царински третман индустријске својине и документације,
- Увоз комплетних објеката - транспортни консалтинг, инжењеринг ино јурисдикција по принципу "од врата до врата",
- Истраживачке послове око привременог и дефинитивног увоза опреме, делова и документације,

- Узорковање-увоз, извоз и царинско-шпедитерски третман,
- Оплемењивање-привремени увоз, комплетирање производа, дефинитивно раздужење посла оплемењивања, дефинитивни извоз, шпедитерски третман,
- Утовар, истовар, претовар неоцарињених робе који се увозе,
- Манипулација оцарињеном и неоцарињеном домаћом робом царински, транспортни и шпедитерски третман,
- Превоз транзитних роба-директан-индиректан са царинским, транспортним и шпедитерским третманом,
- Усклађивање: увезене (домаће оцарињене и неоцарињене робе, робе у превозу, све ово у царинском, комерцијалном и шпедитерском смислу),
- Припрема неоцарињених робе за тржиште (сортирање, вагање, маркирање, паковање, егализација, узорковање, склапање, расклапање и др.),
- Пословно-техничка сарадња-царински, транспортни и шпедитерски третман,
- Улагање средстава страних лица-царински транспортни и шпедитерски третман са обезбеђењем одговарајуће документације за евидентирање и конституисање,
- Закуп траса.

Инфраструктура и услови средине магацинског простора у компанији Милшпед задовољавају потребе у погледу захтева квалитета за робз која се чува у њему. Ради се о кондиторским производима за које су потребни релативно строги захтеви квалитета са аспекта услова средине (влага, температура, светлост, хигијена, чистоћа, загађеност). [6]

Инфраструктура фирме “Милшпед” састоји се од великог броја активности које подржавају све остале активности предузећа.

Активности као што су:

- Менаџмент
- Финансије

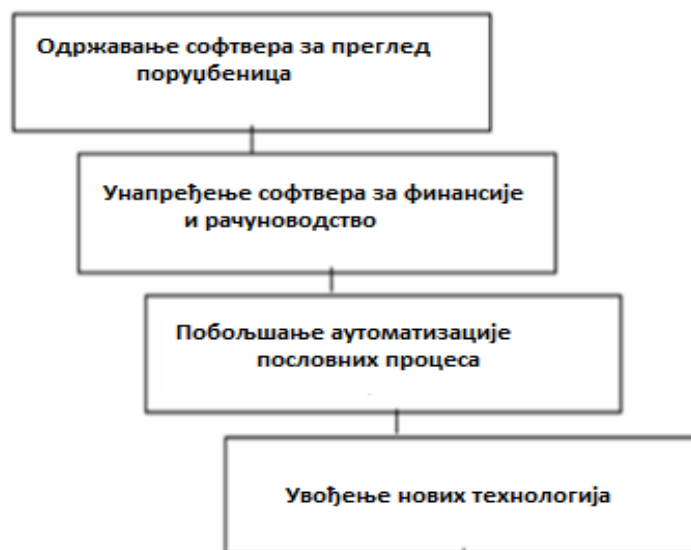
- Планирање
- Правна служба
- Односи са државом
- Активности квалитета
- Рачуноводство
- Информациони систем

Свака од ових активности у компанији “Милшпед” поседује своју „е“ варијанту, компанија може имати ЕРП софтвер који покрива финансије и рачуноводство, а информациони систем може аутоматизовати све остале активности укључујући и доношење одлука.

На овај начин фирма стиче огромну конкурентску предност над конкуренцијом јер се приликом аутоматизације пословних процеса сви они поново преиспитују и уводе се тренутно најбоље праксе за обављање појединих активности. Ипак само поседовање технологије не значи ништа уколико се технологија не примени на прави начин [5].

Да би компанија “Милшпед” данас ефикасно обављало своје послове неопходно је располаже одговарајућом компјутерском опремом и адекватним апликативним програмима, а запослени морају бити информатички писмени, како би, користећи нова технолошка решења, повећали конкурентност на тржишту.

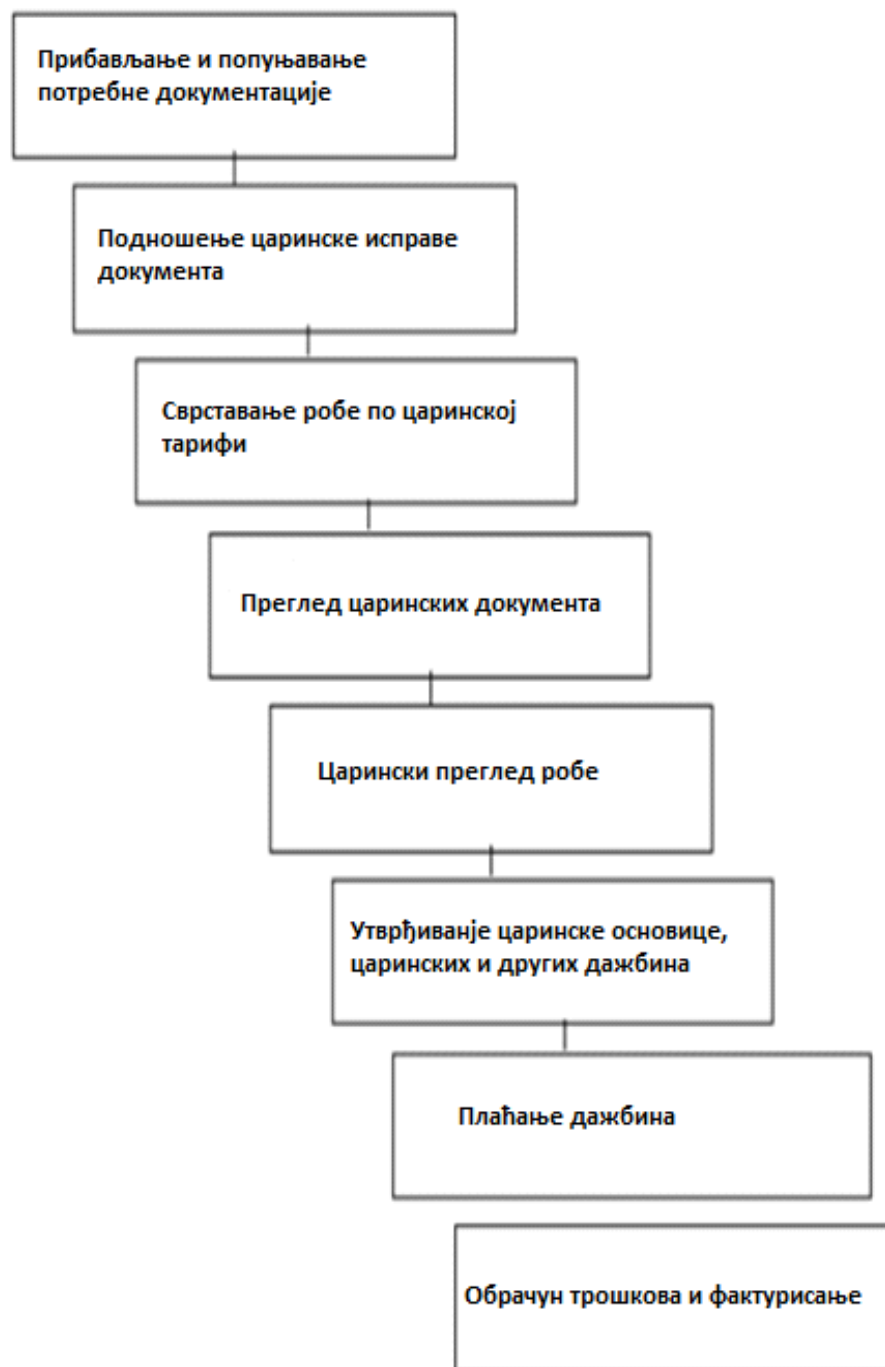
Избор компјутерске опреме и програма мора да задовољи потребе савременог начина пословања и комуникације унутар предузећа, са клијентима и са пословним банкама.



Слика 5. Метрика инфраструктуре у компанији “Милшпед”

Софтверска решења у компанији “Милшпед” су јединствена и посебна за сваку организацију и захтевају познавање садржаја пословања или технологије производње. Ова специфично израђена решења, омогућавају праћење и повраћај инвестиција, који је прецизно мерљив, идентификацију места трошкова и њихово смањење, решавање и отклањање проблема, усклађивање динамике процеса. Уважавање посебности пословања је мерило при избору и примени информационих решења.

Софтвер за “Милшпед” треба да омогући каталоге који дају могућност различитих цена, рабата и других финансијских и логистичких параметара за исте производе и услуге, једноставан приступ информацијама о понуди, пријему поруџбина, ауторизацији и плаћању дебитним картицама, кредитним картицама или другим начинима плаћања, обради поруџбина и извештавању купаца (или партнера) о статусу поруџбина и логистичкој подршци. Како се цене, лагери, пореске стопе и остали параметри стално мењају тако и софтвере треба да се прилагођава што се остварује повезивањем са интерним рачунарским пословним системом.



Слика 6. Метрика реализација производа/услуге у компанији “Милшпед”

Софтвери треба ефикасно и брзо да приказује разне класе поруџбина, комплементарне додатне понуде, омогућава препознавање навика купаца, важне линкове, чување листа жеља купаца, аутоматско упозоравање купаца о новим услугама у понуди, промоцију услуга. Треба да има уграђену подршку мултимедији, различитим језицима и валутама,

оглашавању, рекламирању, новостима, статистичким прегледима, групама корисника, карактеристикама услуга и др.

### **3.3. Резултати успостављања интегрисаног система менаџмента**

Трајно опредељење компаније Милшпед је пружање услуга врхунског квалитета уз друштвено одговорно пословање. У складу са тим Милшпед континуирано ради на унапређењу свог система и усклађивању пословања са међународно признатим стандардима. Стандарди у свим сегментима пословања један су до основних елементата стратегије Милшпед Групе.

Средином 2003.године компанија је први пут увела и потврдила систем менаџмента квалитетом добивши међународни сертификат ISO 9001. Сваке наредне године вршена су улагања у развој постојећег система и побољшање услуга. На овај начин обезбеђен је највиши ниво поверења клијената. Крајем 2015. године успешно је извршена четврта ресертификација система менаџмента квалитетом.

Још један корак у унапређењу друштвено одговорног пословања је увођење система менаџмента животном средином. Успостављен систем сертифициован је у јулу 2015. године према захтевима стандарда ISO 14001. Компанија настоји да сведе на минимум и кад је год могуће елиминише негативан утицај који има на животну средину.

Безбедност и заштита на раду један је од кључних елементата који су уграђени у пословање Милшпеда. Компанија је опредељена за бригу о људима и настоји у потпуности пружи добар пример рада у безбедном и здравом окружењу. У складу са тим имплементиран је систем менаџмента безбедности и здравља на раду. Сертификација је извршена у јулу 2015 године према захтевима међународно признатог стандарда OHSAS 18001 у политику безбедности уграђени су:

- пословање са нултим нивом смртних случајева или повреда на раду које имају за последицу трајну инвалидност,

- пословање са нултим нивоом изгубљеног времена због повреда на раду.

Компанија примењује нови компјутеризовани транзитни систем (NTCS) који представља савремену електронску платформу засновану на потпуној компјутеризацији свих царинских поступака, који интегрише пословање више од 3000 царинских испостава у Европи а тржишта земаља чланица EU и EFTA повезује преко централног домена у Бриселу.

Предност примене овог система је замени папирне документације електронском што ће клијентима донети побољшан квалитет услуге, скратити време чекања на граничним прелазима и смањити трошкове царинског поступка.

Једна од одлика Милшпеда, као лидера у области логистике, јесте свакако употреба најновијих технологија у раду и континуирано усавшавање у сваком аспект свог пословања. У складу са тим Милшед је отишао корак даље кад је у питању утврђивање тачних логистичких података артикала. Оптимизовано складиште и дистрибуција робе подразумевају прецизне податке о самој роби. Недавно је компанија инвестирала у најновији КНТ РВМ 1000 кубиметар уређај који прецизно мери димензије и тежину артикла и од његове примене се очекује вишеструка корист како за клијента тако и за саму компанију.

Планирање квалитета у компанији Милшпед је неопходно пре него што се нова услуга процесуира или имплементира. Планирање квалитета може почети током дизајнирања пројекта или према процедуралном плану реализације услуге. Током овог планирања руководство или именовани представник идентификује:

- Квалитативне задатке и захтеве за услугу
- Процесе, документацију и потребне ресурсе
- Верификацију, валидацију, мониторинг, инспекцију и потребно тестирање
- Критеријум за прихватљивост услуге.

Излазни план квалитете укључује, документоване планове за квалитет, процесе, процедуре и дизајнирану услугу.

Милшпед детерминише захтеве корисника пре прихватања захтева. Захтев корисника укључује следеће:

- Захтеви корисника
- Захтеви за испоруку и активности након испоруке-Пословник за контролу квалитета
- Статутарни и регулаторни захтеви који су примењиви за услугу.
- Додатни захтеви од стране Милшпеда.

Захтеви корисника услуга су дефинисани и одређени кроз процедуру Однос са корисницима услуга.

Милшпед има дефинисане процесне процедуре захтева у односу на тражену услугу. Процена се обавља пре прихватања захтева са циљем да се осигура:

- Захтеви услуге буду дефинисани
- Уговор или поруџбина за захтеве буду усаглашени
- Милшпед има способност да испуни дефинисане захтеве
- Записници буду сачињени и показују резултате процене и будуће активности.

Уколико корисник није доставио своје захтеве или сагласност у писаној форми, да та сагласност буде дата прихватањем понуде или уговора. Када се мењају захтеви, Милшпед обавештава релевантну особу-корисника и издаје документ о томе.

Милшпед имплементира процедуру Комуникације са корисницима са циљем да:

- Информишу и упознају корисника о својим услугама,
- Обезбеде, уговоре и испоруке своје услуге,
- Обезбеде повратне информације, укључујући и приговоре.

За реализацију производа битне су документоване процедуре за продају, испоруку и набавку. Активности у процесима набавке и испоруке обрађени су кроз: упуство за пријем робе, упуство за набавку основних средстава, потрошног материјала, алата и ситног инвентара, упуство за магацинско пословање.

## 4. Закључак

Милшпед је тренутно лидер у продаји логистичких услуга на територији Србије и мора да се труди да константно одржава и унапређује квалитет процеса продаје логистичких услуга. Пословнице морају да буду повезане и да се константно труде да унапреде квалитете и процес продаје услуга.

Систем комуникације са менаџментом и између служби мора да буде јасан и прецизан и морају да се створе услови да информације имају унапред утврђен ток од највишег до најнижег нивоа, а и између међусобно зависних служби. На тај начин се ствара такозвани додатни ефекат или синергија која да је компанији додатну снагу и квалитет.

Милшпед је компанија која је оријентисана ка кориснику и увек ће се трудити да унапређује своје услуге и производе и квалитет процеса продаје. Компанија ће се трудити да увек изађе у сусрет клијентима испуњавајући и специфичне захтеве корисника услуга колико је то могуће.

Да би Милшпед остао лидер на тржишту мора да тежи ка вишим циљевима, улаже у развој нових услуга, премењује најсавременије технологије. Инвестира у развој својих кадрова, како нових тако и постојећих. Уз све то мора да води рачуна о уштедама на свим нивоима. Па тако стичемо закључак да то једино можемо постићи ако имамо добру и компактну организациону структуру и унапред утврђене системе квалитета по којима послује.

## Литература

- [1] Регодић Д. (2010), *Логистика*, Универзитет Сингидунум, Београд.
- [2] Системи менаџмента квалитетом Захтеви, Институт за стандардизацију Србије, Идентичан са ISO 9001:2008.
- [3] Арсовски С. (2013), *Интегрисани системи менаџмента*, Факултет инжењерских наука, Универзитет Крагујевац.
- [4] Пашаљевић М., (2007), *Интегрисани системи менаџмента организације*, Факултет организационих наука, Београд.
- [5] Марковић С., (2007), *Управљање животном средином путем имплементације међународног стандарда ISO 14001*, Међународни научни скуп са Синегрија, Београд.
- [6] Јовановић М., (2013), *Управљање процесима*, Оперативни менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд.
- [7] Parmenter D., Key Performance Indicators: developing, implementing and using winnig KPIs, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- [8] Хелета М. А., Хелета М.,(2009), *Интегрисање индикатора циљева и кључних перформанси организације*, Универзитет Сингидунум, Београд.
- [9] Хелета М., (2008), *Менаџмент квалитета*, Универзитет Синигидунум, Београд.
- [10] Мољевић С., Идентификација и мапирање процеса, 32 Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2005.
- [11] Marinković M. „Bilateralni sporazumi iz oblasti međunarodnog drumskog saobraćaja – sa komentarima“. Sl.Glasnik RS. Beograd. 2000.
- [12] Kaličanin V., Aleksić P. „Priručnik za međunarodni drumski saobraćaj“. IBC 98. Beograd.2003.

Интернет извори:

1. [www.ingkomora.com](http://www.ingkomora.com)
2. [www.milsped.com](http://www.milsped.com)
3. [www.documents.com](http://www.documents.com)

4. [www.eknfak.ni.ac.com](http://www.eknfak.ni.ac.com)
5. [www.mskonsalting.com](http://www.mskonsalting.com)
6. [www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs](http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs)
7. [www.cimlss.rs/nova-revizija-standarda-iso-90012015-i-lean](http://www.cimlss.rs/nova-revizija-standarda-iso-90012015-i-lean)
8. [www.tgmkonsalting.com](http://www.tgmkonsalting.com)