



(rad po pozivu)

KVALITET LOGISTIČKIH USLUGA I POSLOVNA IZVRSNOST

LOGISTIC SERVICES QUALITY AND BUSINESS EXCELENCE

dr Vladeta Gajić¹, dr Đorđe Kopic, mr. Svetlana Nikoličić

Apstrakt: Još sedamdesetih godina prošlog veka je ukazivano na višestruko značenje logističke usluge, pri čemu su dominirala tri pristupa: logistička usluga kao aktivnost preduzeća vezana za isporuku proizvoda i opsluživanje klijenata; logistička usluga kao mera prostorne i vremenske transformacije proizvoda i kvalitet logističke usluge kao sveobuhvatna poslovna filozofija preduzeća. Na današnjem tržištu, karakterističnom po visokoj konkurentosti proizvoda, odgovarajuća logistička usluga može da obezbedi adekvatno tržišno učešće proizvoda i preduzeća tj. zadržavanje postojećih i pridobijanje novih kupaca. Zadovoljenje sve kompleksnijih zahteva kupaca može se ostvariti kako preko traženog kvaliteta materijalnog proizvoda tako i očekivanog kvaliteta logističke usluge. Danas se, s pravom, ističe da je kvalitet, kako proizvoda tako i usluge, ključni faktor uspeha preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu. Pošto se od "tržišta proizvoda" (dominacija proizvoda), preko "tržišta prodaje" (dominacija kupca), stiglo do "tržišta kompetitivnosti" (višak ponude proizvoda visokog kvaliteta i konkurentnih cena), moralo je doći i do odgovarajućih promena u pristupu kvalitetu u logistici. U ovom radu su prikazani neki rezultati istraživačkog projekta² odnosno moguće metode za afirmaciju uloge logistike u poboljšanju tržišne pozicije preduzeća.

Ključne reči: Proizvod, TQM, TSQ

Abstract: Since early 70's of last century it has been pointed out the multiple importance of logistics services. Three approaches have been prevailed: logistics service as an activity of a company, related with product delivery and client service; logistics service as the measure of spacial and time transformation of products and logistics service quality as a comprehensive business philosophy of the company. On today's market, which is characterized by keen competition between products, appropriate logistics service can provide adequate market presence of products and company, i.e. keeping of existent and attracting the new customers. Fulfillment of increasingly complex customers demands can be achieved through both demanded quality of material product and expected quality of the logistics service. Nowadays, it is pointed out that the quality of both, products and services, are the key success factors of the company on domestic and international market. Movement from the "product market" (domination of the product), through "sales market" (domination of the customer), to "competition market" (surplus in supply of the high quality product with the competitive prices), have resulted in appropriate changes in the approach to quality of logistics services. In this paper, some results of scientific project and possible methods for affirmation of the logistics role in company's market position improvement are shown.

Key words: Product, TQM, TSQ

1. UVOD

Izmenjeni uslovi poslovanja na tržištu (recesija i sve "tesnija" tržišta) primoravaju preduzeća na istraživanje različitih mogućnosti u cilju obezbeđenja sopstvenih konkurentskih

prednosti. Rezultat tih istraživanja su i nove poslovne strategije koje u prvi plan stavljaju povećanje vrednosti isporučenih proizvoda sa aspekta klijenta, odnosno vrednosti koju prihvata klijent u trenutku isporuke traženog proizvoda. Pri tom nove poslovne filozofije polaze od

1) Prof. dr Vladeta Gajić, Prof. dr Đorđe Kopic, Mr. Svetlana Nikoličić, asistent

Fakultet tehničkih nauka, 21000 Novi Sad, Trg D. Obradovića 6, e-mail: itil@uns.ns.ac.yu; gajicv@ptt.yu

2) Projekat sa zadatom temom u okviru programa istraživanja u oblasti tehnološkog razvoja za period 2005.-2007. godina: "Optimizacija logističkih procesa u sistemu NIS", NIS-MNZŽS, Novi Sad, 2006.

pretpostavke da se vrednost isporučenog proizvoda formira prvenstveno kod klijenta, odnosno krajnjeg potrošača. Naime, klijent je jedini merodavan da odredi vrednost bilo kog proizvoda ali i usluge. Ustvari, klijent formira vrednost isporučenih proizvoda na osnovu integralne ponude koja sadrži: proizvod, uslugu isporuke, prodajnu cenu, uslove i način prodaje, postprodajne usluge, itd. Tako formirana vrednost isporučenih proizvoda zove se *percepciona vrednost proizvoda*. Saznanje da je klijent potpuno zadovoljen je prednost koja danas ne predstavlja nikakvu novinu kod većine uspešnih preduzeća. Pitanje je samo koliko su ta preduzeća blizu ovom idealu i koliki se značaj, u okviru toga, pridaje logistici i logističkim uslugama.

Savremena preduzeća neprekidno istražuju dodatne vrednosti u realizaciji logističkog lanca u pojedinim njegovim karikama, polazeći od toga da se potpuno i dugoročno zadovoljstvo klijenta može obezbediti samo ako se proizvod i usluga posmatraju sa aspekta kupca. Vrednost proizvoda i usluge isporučene klijentu, predstavlja razliku između ukupne vrednosti koju klijent, pri kupovini, ima u svojoj percepciji i ukupnih troškova neophodnih da bi taj proizvod bio raspoloživ u željenom vremenu i prostoru. Formiranje odnosno *percepcija ukupne vrednosti* ili koristi koju ima klijent, proizilazi iz njegovog shvatanja različitih vrednosti: proizvoda, usluge, angažovanog osoblja i sl., dok *ukupni troškovi* obuhvataju prodajnu cenu proizvoda, logističke troškove kao i ostale troškove koji nastaju usled prostorne i vremenske transformacije (logističkog transfera) datog proizvoda. Na osnovu iznetog može se zaključiti da logistika ima vrlo jak uticaj i na percepciju i na ukupne troškove odnosno na obe komponente vrednosti proizvoda

Da smo tek na početku ukazuju i rezultati pomenutih istraživanja: samo 4% anketiranih preduzeća može klijentu da isporučuje proizvode pod uslovima "Total Supply Quality" (TSQ). TSQ se ovde definiše kao kvalitet snabdevanja i zavisi od toga u kojoj meri preduzeća efektivno i eficientno upravljaju svojim poslovnim procesima, gde je logistika svakako jedna od najvažnijih funkcija. Treba naglasiti da pored visokog kvaliteta proizvoda, kvalitet logističkih usluga je, svakako, jedan od osnovnih elemenata TSQ.

Bazirajući se na preporukama A. T. Kearney-u (1) a u cilju ostvarivanja vrhunskog nivoa logističkih usluga, u osam karakterističnih oblasti su definisani uslovi za ostvarivanje uspeha u području logistike. Jedan od rezultata ovog projekta ukazuje i na to da preduzeća koja se uklapaju u ovih osam oblasti, ostvaruju

maksimalni nivo usluga, najkraće vreme realizacije porudžbina i minimalne logističke troškove.

2. KVALITET LOGISTIČKIH USLUGA

Kvalitet logističke usluge predstavlja izuzetno značajno sredstvo za zadovoljenje kvalitativnih tržišnih zahteva i očekivanja klijenta. Ustvari, kvalitet logističke usluge počinje i završava na tržištu. Naime, klijent prvo definiše kvalitativne logističke zahteve, a zatim pri korišćenju, vrednuje i ocenjuje nivo kvaliteta pružene usluge. Od stepena zadovoljenja klijentovih zahteva i očekivanja, direktno zavisi tržišni uspeh davaoca logističke usluge i proizvoda koji je bio predmet logističke usluge. Na taj način kvalitet logističke usluge postaje jedan od instrumenata za osvajanje novih i zadržavanje postojećih tržišta i klijenata. Kvalitet je najjače sredstvo za obezbeđenje konkurentske prednosti na slobodnom i otvorenom tržištu. Već odavno tržište se ne osvaja niskim cenama već visokim kvalitetom. Ukoliko se dato tržište osvoji kvalitetom logističke usluge to je značajna pretpostavka dugoročnog opstanka preduzeća na tom tržištu. Iskustva pokazuju da se može i ne uspeti na tržištu, iako je kvalitet proizvoda/usluga dovoljno visok, međutim, ne može se sigurno uspeti ako je kvalitet nizak. Cene i rokovi realizacije logističkih usluga su u velikoj meri predmet dogovaranja klijenta i isporučioaca, odnosno davaoca usluge, ali kvalitet usluge često ne može biti predmet dogovora. Za određenu uslugu se može reći da kvalitet postoji ili ne postoji, odnosno da zadovoljava ili ne zadovoljava zahteve i očekivanja klijenta. Često je nemoguće ili vrlo komplikovano da se logistički sistem brzo prilagodi određenom nivou kvaliteta. Moguća su manja poboljšanja pojedinih performansi kvaliteta, ali za ozbiljnije poboljšanje potrebna je jedna sveobuhvatna i sistemska promena logističkih strategija i tehnologija. Ova promena treba da rezultira iz obavljenih istraživanja i urađenih projekata. Ovo zbog toga što određene logističke strategije i tehnologije daju i određeni nivo kvaliteta logističke usluge.

Ako je cilj preduzeća da logistički sistem pruža logističke usluge po želji i očekivanju tržišta, onda je neophodno da se taj sistem direktno orijentiše na klijenta, da definiše njegove zahteve i identifikuje njegova očekivanja. Ovakav pristup, zasnovan na "slušanju i učenju" je sastavni deo strategije logističkog sistema, jer davalac usluge mora da uči od svojih aktuelnih i potencijalnih klijenata i tržišta, a u cilju predviđanja i anticipacije njihovih potreba, zahteva i očekivanja. Neophodno je promeniti pristup planiranju i upravljanju logističkim procesima i preći sa zadovoljenja *internih* potreba na zadovoljenje

eksternih potreba. Naime, često su u prošlosti logistički procesi projektovani i oblikovani da zadovolje zahteve unutrašnje organizacije logističkog sistema (pojedinih podсистема i organizacionih celina), ne vodeći računa o klijentu-korisniku usluga. Za njih je karakteristično da je skoro sve bilo okrenuto unutrašnjoj organizacionoj i tehnološkoj strukturi sistema. U ovakvim situacijama klijent je potpuno bio u podređenom položaju. Klijenti-korisnici usluga, značajno vreme i energiju su gubili u inertnim sistemima sa komplikovanim procedurama. Ovo je imalo za posledicu gubitak interesa klijenta za kupovinom proizvoda preduzeća i time promenu konkurentne pozicije preduzeća na tržištu. Nedostatke koji proističu iz organizacije i tehnologije logističkih i poslovnih procesa a identifikovani su tokom obavljenih istraživanja, nije moguće nadoknaditi malim korekcijama i poboljšanjima, kao što su ljubaznost osoblja, prijatno okruženje i sl., već je potrebno promeniti kompletnu orijentaciju logističkog sistema preduzeća sa interne na eksternu (tržišnu) poziciju. Organizacija logističkih procesa mora biti zasnovana na ciljevima zadovoljenja zahteva, potreba i želja klijenta, kao korisnika logističke usluge.

Tokom obavljenih istraživanja opravdano se postavljalo pitanje kako klijent gleda na kvalitet logističke usluge, odnosno šta tačno za njega znači kvalitet usluge, i na koji način on formira svoj stav i sud o kvalitetu pružene logističke usluge. Da bi se uspešno odgovorilo na ovaj skup pitanja, neophodno je poći od sledećih konstatacija:

- logistička usluga za klijenta predstavlja određenu nužnost, koja je proizašla iz različitih privrednih, ekonomskih, društvenih i ličnih potreba. Klijent ne traži i ne zahteva uslugu radi usluge, već radi zadovoljenja svojih potreba za konkretnim materijalnim ili nematerijalnim proizvodom preduzeća što neminovno dovodi do *prostorne i vremenske transformacije proizvoda* koju realizuje izabrani davaoc logističke usluge,
- na osnovu konkretnih potreba, želja, stavova, motiva, raspoloživnih znanja i informacija i iskustva, klijent definiše, manje ili više precizno, svoje zahteve za kvalitetom logističke usluge, što predstavlja *zahtevani kvalitet logističke usluge*,
- davaoci logističke usluge kroz promotivne aktivnosti i konkretne ponude, nude i obećavaju određeni kvalitet logističke usluge, što se može nazvati *ponudnim kvalitetom logističke usluge*,
- na osnovu sopstvenih zahteva i dobijenih obećanja klijent formira (percipira) određena očekivanja vezana za kvalitet logističke

usluge, što se može smatrati *očekivanim kvalitetom*. Razlika između zahtevanog i očekivanog kvaliteta je rezultat veštine marketinških aktivnosti davaoca usluge u smislu edukacije klijenta, ukazivanja na određene elemente kvaliteta i otkrivanje skrivenih (neiskazanih) želja i motiva klijenta,

- na osnovu ponuđenog kvaliteta tehnoloških, organizacionih, marketinških i drugih mogućnosti, davalac usluge ostvaruje (realizuje) određeni nivo kvaliteta logističke usluge, tako da se može govoriti o *ostvarenom kvalitetu logističke usluge*. U stvari, preciznije, ovde se radi o kvalitetu logističke usluge koji je klijent zapazio, tako da se može nazvati i *zapaženi kvalitet logističke usluge*.
- Komparativnom analizom očekivanog i ostvarenog nivoa kvaliteta logističke usluge, klijent ocenjuje u kojoj meri su ispunjeni njegovi zahtevi i očekivanja. *Stepen zadovoljstva klijenta* je najbolja mera kvaliteta pružene logističke usluge.

Svoj stav o očekivanom i ostvarenom kvalitetu, kao i stepenu zadovoljenja svojih zahteva, klijent uglavnom formira na osnovu:

- kvaliteta logističke usluge, odnosno skupa performansi kao što su: pouzdanost, vreme isporuke, tačnost vremena isporuke, fleksibilnost, učestalost, informisanost i dr.
- kvaliteta logističkog sistema, odnosno elemenata kao što su: imidž i reference, sertifikat sistema kvaliteta, primenjene logističke strategije i tehnologije, odgovornost, kompetentnost i stručnost zaposlenih, lokacija, izgled i oprema objekata i prostora, povezanost i stanje infrastrukture, pokrivenost logističke mreže, tehničko stanje sredstava i opreme i sl.

Prva grupa veličina predstavlja direktne mere kvaliteta logističke usluge. Klijent uglavnom zahteva i očekuje određene vrednosti performansi logističke usluge i nivo ispunjenja zahtevanih i očekivanih vrednosti, predstavlja nivo kvaliteta usluge.

Druga grupa veličina omogućava klijentu da oceni u kojoj meri davalac logističke usluge, može da ispuni i zadovolji njegove kvalitativne logističke zahteve. Na osnovu ovih veličina klijent indirektno zaključuje o kvalitetu logističke usluge zbog čega se mogu smatrati indirektnim merama kvaliteta. Svakako, one predstavljaju značajne indikatore kvaliteta usluge, imajući u vidu specifična obeležja logističkih usluga (nematerijalnost, prolaznost, heterogenost, nemogućnost standardizacije).

U ovom radu težište je na kvalitetu logističkih usluga, sa stanovišta zahteva tržišta i korisnika usluga. Kvalitet je bitan element

vrednosti koju kupac dobija u tržišnoj razmeni, jer sa tržišnog stanovišta vrednost je u funkciji kvaliteta i cene. I ako su upravljanje ukupnim kvalitetom TQM i zadovoljenje zahteva klijenata pojmovi koji se često koriste, ipak se iz rezultata pomenutog projekta može jasno videti, da realnost – posebno u logistici – ne ide još uvek u korak sa visoko postavljenim ciljevima preduzeća.

Visok kvalitet logističke usluge privlači klijenta i povećava njegovu percepciju o koristi od kupovine datog proizvoda. Usluga isporuke bitno doprinosi povećanju percepcione vrednosti proizvoda, dok uvođenje optimalne logističke strategije u preduzeće omogućava smanjenje logističkih, odnosno ukupnih troškova. Iz tih razloga se logistika smatra najefikasnijim instrumentom kreiranja i povećanja percepcione vrednosti proizvoda. Osnovni cilj logističke strategije preduzeća jeste da percepcioni benefit klijenta bude u stalnom porastu, a da pri tom ukupni troškovi opadaju. Ostvarivanje ovako deklarisanog cilja zahteva da u kreiranju, oblikovanju i formiranju percepcione vrednosti proizvoda učestvuju različiti subjekti i entiteti duž lanca vrednosti.

Definisanje kvaliteta logističke usluge bazira na sledećim činjenicama:

- klijenti zahtevaju i očekuju kompletnu i kvalitetnu logističku uslugu,
- kompletna logistička usluga je najčešće kompleksan skup međuzavisnih parcijalnih logističkih usluga,
- proizvodnja/pružanje logističkih usluga realizuje se pomoću uređenog i koordiniranog niza uzastopnih, vremenski sinhronizovanih logističkih procesa i aktivnosti,
- u proizvodnji/pružanju logističkih usluga učestvuje veći broj davaoca logističkih usluga,
- logistički procesi proizvodnje/pružanja usluga realizuju se na različitim prostorima i tržištima odnosno u različitim tržišnim okruženjima.

Da bi se ispunili zahtevi klijenata za višim kvalitetom logističkih usluga, preduzeća moraju da budu znatno aktivnija u odnosu na uobičajene mere, odnosno neophodno je:

- proaktivno i redovno definisanje potreba klijenata za servisnim i logističkim uslugama,
- diferenciranje ciljeva servisiranja (opsluživanja) prema pojedinim segmentima proizvoda i tržišta,
- zajedničko definisanje servisnih usluga (usluga opsluživanja) sa klijentima,
- izvršavanje tako definisanih usluga,
- pravovremeno obaveštavanje (Feedback) o postignutim rezultatima.

Značajni faktori uspeha preduzeća i, na taj način, polazna pretpostavka za ostvarivanje konkurentske prednosti su: niži logistički troškovi, kraće vreme protoka i odgovarajuće prednosti u kvalitetu.

Maksimiziranjem kvaliteta logističkih usluga, preduzeća mogu da savladaju konflikte između ciljeva: “niski troškovi”, “kratko vreme protoka” i “visoki kvalitet” i to sve radi ispunjenja želja odnosno očekivanja klijenata. Danas, kvalitet logističkih usluga – a samim tim i kvalitet snabdevanja – kao mogućnost diferenciranja, dobija sve više na značaju u konkurentske utakmici na savremenom tržištu (2).

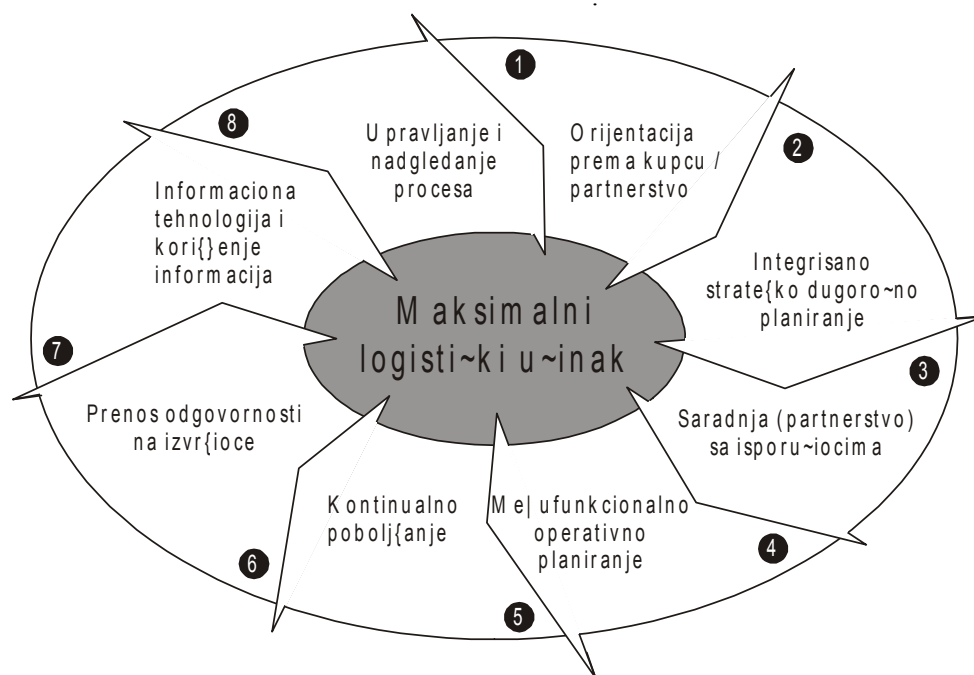
Iz napred rečenog se može zaključiti da je TSQ dobar argument za ostvarivanje potpunog zadovoljenja zahteva klijenata i realizaciju visoke percepcione vrednosti proizvoda.

Da bi se omogućilo vođenje logistike sa jasnim karakteristikama, na raspolaganju stoji osam osnovnih karakterističnih područja (sl. 1), koja čine osnovu za vrednovanje produktivnosti logistike kao i vrednovanje kvaliteta logističkih usluga.

3. KVALITET PROCESA SNABDEVANJA

Promenjeni uslovi poslovanja, logistički “status quo” većine preduzeća i prikazani uspesi vodećih evropskih preduzeća u oblasti logistike, jasno ukazuju na činjenicu da je dugoročno poboljšanje produktivnosti i kvaliteta u području logistike, jedino moguće ostvariti primenom logističkih koncepcija koje su usmerene ka ostvarivanju želja kupaca. Zato u preduzećima mora doći do odgovarajućih promena u poslovnoj filozofiji, kako je to već napred navedeno. Naime, menadžmentu preduzeća mora da postane jasno da sama prodaja proizvoda nije dovoljna za uspeh preduzeća, već da se klijentima dodatno moraju ponuditi različiti logistički efekti.

Tako se logistika, kao uslužna delatnost, sve više transformiše u veoma važno sredstvo prestiža u konkurentske utakmici. Njena pozicija je utoliko značajnija, ukoliko je veća mogućnost da se dati proizvodi mogu zameniti (substituisati) sa odgovarajućim proizvodima konkurenata. Takođe je činjenica da se uspešne logističke koncepcije u evropskim preduzećima iste delatnosti najčešće razvijaju u zavisnosti od tržišta i da je prodaja proizvoda u kombinaciji sa odgovarajućim logističkim uslugama sve značajnija. U cilju definisanju sistemskih rešenja, u pomenutom projektu je razvijen i razrađen metod Total – Supply – Quality odnosno TSQ - metod, čiji je osnovni cilj znatno poboljšanje kvaliteta snabdevanja.



Slika 1 - Osam karakterističnih oblasti kao faktori uspeha za maksimiziranje nivoa logističke usluge

3.1 TSQ - metod

Što se tiče materijalnih proizvoda, protekli period karakterišu ulaganja značajnih napora da se ostvari bolji *kvalitet proizvoda* umesto “Ad – hoc poboljšanja” koja su vršena kao reakcije na primedbe klijenata i složenu kontrolu kvaliteta u oblasti same proizvodnje. Kao mogući primeri programa za poboljšanje kvaliteta proizvoda na ovom stepenu razvoja, navode se TQM ili Zero-Defect – Koncept.

Na području logistike je ovakav razvojni trend dosada bio zastavljan, pa tako treba očekivati da će pojedina preduzeća u narednom periodu, uključiti i *logističke usluge* i proći kroz proces koji će predstavljati moguće ispunjenje zahteva za višim kvalitetom usluge ili zahteva za standardizovanjem logističkih usluga. Zato većina uspešnih evropskih preduzeća svojim klijentima nude diferenciranu, i po mogućstvu za svakog adekvatnu, logističku koncepciju.

Tek sa integriranim praćenjem oba aspekta – *kvaliteta proizvoda* i *kvaliteta logistike* – primena TSQ – metode može u potpunosti da ispuni očekivanja klijenata.

TSQ – metod se koncepcijski i metodološki realizuje u tri osnovne faze:

- Balansiranje efekata kvaliteta i opsluživanja u odnosu na proizvod i pružanje logističkih usluga,
- Ispitivanje prenosivosti zahtevanog kvaliteta proizvoda na logističke usluge, i
- Konsekventno povezivanje proizvoda sa odgovarajućim uslužnim delatnostima u oblasti logistike do integriranih sistemskih rešenja

klijenata (zamislao TSQ koncepta je da se isporučilac samoinicijativno aktivira i razvija inovacione logističke koncepte kao prednost klijenata i, na taj način, kao odlučujući faktor određuje „pravila igre“ u samoj poslovnoj saradnji).

Dok se većina naših preduzeća još uvek prvenstveno koncentriše na stalno poboljšanje kvaliteta proizvoda i eventualno, pri tome, uzimaju u obzir pojedine poslovne aspekte kao što su marketing, pravovremeno određivanje proizvoda koje žele klijenti, After – Sales – usluga ili uvođenje odgovarajućih metoda osiguranja kvaliteta, dotle se logistika najčešće zastavlja.

Konsekventno povezivanje proizvoda sa svim potrebnim pojedinačnim logističkim uslugama u integrirano sistemsko rešenje u interesu klijenta, apostrofirao TSQ – koncepciju i nastojanje da se isporučilac sam od sebe aktivira i da na svoju inicijativu razvija inovativnije logističke koncepcije za potrebe svojih kupaca.

3.2 Razvoj i primena TSQ - metode

Pri uvođenju predložene TSQ – metode zainteresovano preduzeće se može orijentisati prema osam napred navedenih oblasti (sl. 1), pri čemu treba imati u vidu da su uz pomoć upravo tih oblasti vodeća evropska preduzeća već ostvarila odgovarajući uspeh i realizovala zadovoljavajuću konkurentsku prednost svojih proizvoda i logističkih usluga.

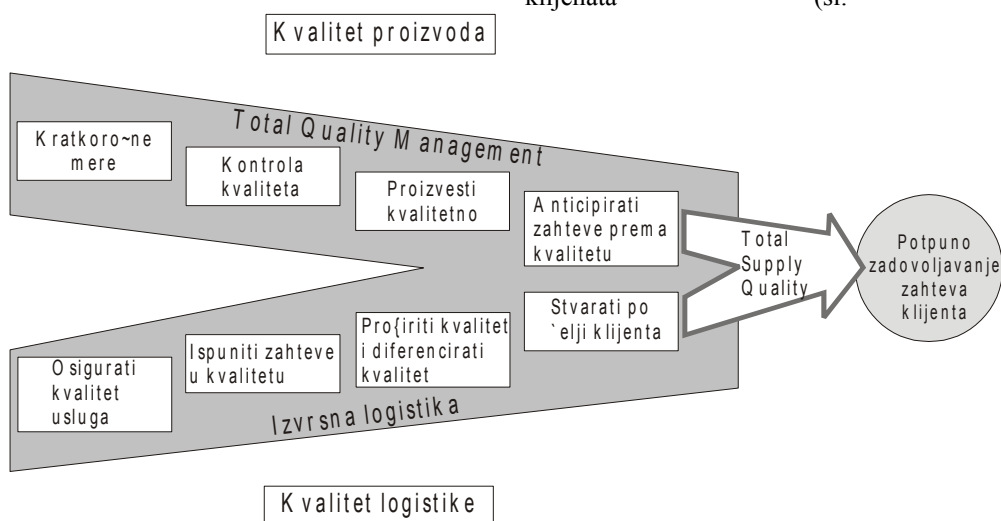
Kvalitet logističkih usluga, koji treba posebno razmatrati za svaku oblast primenjivane metode, analogno tome, mora se pojedinačno

odrediti za već postojeće karakteristike kvaliteta proizvoda.

Utvrđivanje i sprovođenje predložene metodologije, u zavisnosti od funkcionalnog afiniteta pojedinih karakterističnih oblasti primene TSQ – metode, zahteva saradnju sa različitim funkcijama preduzeća kao npr. sa:

- *nabavkom* za karakterističnu oblast “partnerstvo sa isporučiocima”,
- *controllingom* za područje “upravljanje i nadzor procesa”,
- *kadrovima* za karakteristične oblasti “prenošenje odgovornosti na saradnike” i
- *EOP-a* za karakterističnu oblast “informaciona tehnologija i korišćenje informacija”.

Uvođenje ovih funkcija u preduzeće ima veliku prednost, koja se ogleda prvenstveno u tome da se logistički relevantne mogućnosti osiguranja kvaliteta tačnije prepoznaju i to po pravilu “pre mesta” njihove pojave. U predstojećoj oštroj konkurenciji opstaće samo ona preduzeća koja, pored stavljenog akcenta na kvalitet proizvoda, prepoznaju i neophodnost odgovarajućeg kvaliteta logistike i prestiža u konkurenciji nastalih usled osiguranja tog kvaliteta. Total – Supply – Quality se poistovećuje i sa kvalitetom snabdevanja: snabdevanje klijenata sa kvalitativno visokovrednim proizvodima uz istovremeno postojanje izvrsnih i individualno usmerenih logističkih usluga prema zahtevima klijenata (sl. 2).



Slika 2 - Ostvarene konkurentske prednosti pomoću TSQ

Ovde odlučujuću ulogu ima direktni kontakt sa klijentima, da bi se usled jednostrane efikantne optimizacije sprečila nedovoljna efikasnost logističkih usluga. Ili drugim rečima: i pre nego što se izvrše pravi logistički zadaci, trebalo bi da se zajedno sa klijentom utvrdi koji su to pravi zadaci.

Primena TSQ – metode predstavlja osnovni preduslov za ostvarivanje značajne konkurentske prednosti: potpuno zadovoljenje zahteva klijenata.

LITERATURA

- [1] Hugo Lenhard-Backhaus (2002), “Diagonalsteuerung in der Fertigung”, Management Zeitschrift Nr. 11, Zurich.
- [2] Hans Kettner (2003), “Neue Wege der Fertigungssteuerung durch belastungsorientierte Auftragsfreigabe”, VDI-z Nr. 11.