

mówiącej, iż jakość to stopień w jakim zespół nieodłącznych cech spełnia wymagania⁴. Na znaczeniu tej właśnie definicji oparto dalsze rozważania dotyczące TQM.

Należy być świadomym, że zarówno sprawcą, jak i ostatecznym sędzią jakości każdego wyrobu i usługi jest użytkownik, który jakość taką pojmuje przez pryzmat jakości swojego własnego życia, czyli warunków tworzenia realnej egzystencji oraz poczucia wartości i niepowtarzalności własnej osoby⁵. Jakość stała się niezwykle skutecznym orężem w walce o klienta i z całą pewnością jej znaczenie będzie się zwiększać⁶.

Na pojęcie zarządzania składa się obszerny zestaw działań, który obejmuje planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie oraz przewodzenie⁷, skierowany na zasoby organizacji⁸ i wykonywany z zamiarem osiągnięcia jej celów w sposób sprawny i skuteczny⁹. Fakt, iż przedsiębiorstwa działają w otoczeniu turbulentnym, zmiennym, sprawia, że funkcje planowania i opracowywania struktur wypierane są przez improwizację i świadome wykorzystanie chaosu.

Po przedstawieniu pojęć jakość i zarządzanie można przejść do próby wyjaśnienia terminu Total Quality Management, zaczynając od podwalin jego powstania. W tym celu należy przenieść się do czasów rewolucji przemysłowej, której konsekwencja w postaci rozwoju produkcji masowej spowodowała dominację pracy zespołowej i jej specjalizację. Każdy pracownik wykonywał określoną część wyrobu, a cały wyrób był efektem syntezy nawet kilkudziesięciu operacji produkcyjnych. Ciężar odpowiedzialności za jakość wyrobu przesunął się z wykonującego daną operację na osobę nadzorującą całość procesu. Metody i techniki egzekwowania wymogów jakościowych uległy wówczas zmianie, która polegała w pierwszej kolejności na wyznaczeniu specjalnych stanowisk do kontroli jakości, co jednak nie zawsze przynosiło pożądane efekty¹⁰ w związku z czym wykrywanie złej jakości zaczęto w przedsiębiorstwach zastępować zapobieganiem powstawaniu wad

⁴ Punkt 3.1.1. normy ISO 9000, wydanie z 15 IX 2005 r.

⁵ Na jakość życia składają się dwa ściśle powiązane elementy: warunki obiektywne (ekonomiczne, środowiskowe, mieszkaniowe, zdrowotne) oraz warunki subiektywne (samoocena ogólnych i specyficznych warunków życia w kategoriach zadowolenia, szczęścia, nadziei, lęku, samotności itp.).

⁶ B. Goranczewski, D. Puciato, *TQM a jakość życia*, „Problemy Jakości”, 2010, nr 6, s. 4.

⁷ Na przewodzenie składa się kierowanie zasobami i ich kontrolowanie.

⁸ Wyróżniamy ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne zasoby organizacji.

⁹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa, 2004, s. 6.

¹⁰ Szybko okazało się, że nawet stuprocentowa kontrola nie stwarza gwarancji pełnej eliminacji obecnych w wyrobie wad i błędów oraz, że system oparty na wykrywaniu złej jakości przez kontrolę pooperacyjną lub poprodukcyjną jest zawodny, kosztowny, marnotrawny i nieekonomiczny.

Formułowanie modelu rozpoczęto od elementu segmentu klientów. W przypadku Sieper Polska istotą działalności jest realizacja zleceń spółki-matki, co można przyrównać do obsługi rynku niszowego, gdzie propozycja wartości, kanały dystrybucji i relacje z nabywcami są zindywidualizowane. Omawiane przedsiębiorstwo nie prowadzi obecnie obsługi innych segmentów klientów.

Propozycja wartości, będąca powodem dla którego oferta danego przedsiębiorstwa przedkładana jest ponad oferty konkurencyjne, stanowi zbiór korzyści oferowanych przez firmę jej klientom. Główną propozycją wartości oferowaną przez Sieper Polska jest wysoka jakość i skuteczność montażu, co z perspektywy spółki-matki oznacza również zapewnienie ciągłości sprzedaży jej produktów. Również fakt dostosowywania się do jej indywidualnych potrzeb, świadczący o wysokiej elastyczności produkcji, przyczynia się do generowania wartości. Ostatnią z najważniejszych oferowanych wartości jest cena usługi, co z odmiennej perspektywy określić można jako wartość niższych kosztów, czyli stworzenie spółce-matce możliwości obniżania jej kosztów własnych działalności.

W ramach sposobów, za pomocą których Sieper Polska komunikuje się ze swoją spółką naczelną wymienić należy: system ERP, kontakt telefoniczny oraz wizytacja przedstawicieli centrali (kontakt osobisty). Przekazanie spółce-matce propozycji wartości dokonuje się ostatecznie w postaci oddania jej do dyspozycji gotowych produktów, zgodnych z wystawionym przez nią zamówieniem i w akceptowalnym przez nią terminie.

W związku z elementem modelu dotyczącym relacji z klientami stwierdza się, iż w omawianym przypadku mają one charakter osobistego wsparcia i współtworzenia. Spółka-matka jako jedyny klient i kluczowy dostawca nadaje kształt działalności przedsiębiorstwa, tworząc tym samym silne i wzajemne powiązanie obu podmiotów.

Na strumieniu przychodów składają się płatności spółki-matki za realizację zamówień produkcyjnych oraz przychody w związku ze sprzedażą aktywów. Natężenie zamówień jest kluczową determinantą wielkości zysków omawianego przedsiębiorstwa. Sprzedaż aktywów jest natomiast sytuacją rzadką o niewielkim udziale w zyskach.