

Tema 8

Dimensió estratègica de la GQT

8.1. Dimensió estratègica de la GQT

8.2. La formulació i implementació de l'estratègia i la GQT

8.3. El procés de *benchmarking*: definició, tipus, utilitats i limitacions

Bibliografia recomanada:

- Boxwell, R. J. (1995): *Benchmarking para competir con ventaja*, McGraw-Hill, Madrid.
- Dean, J. W., i J. R. Evans (1994): *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*, West Publishing Co., Saint Paul, MN. Capítol 11.
- Valls, A. (1995): *Guía práctica del Benchmarking*, Gestión 2000, Barcelona.

8.1. Dimensió estratègica de la GQT

- La GQT com a enfocament estratègic de la GQ.
- Diferències entre estratègia de qualitat i estratègia de negocis.
- Moltes organitzacions han reconegut que una estratègia de negocis basada en la qualitat pot conduir a avantatges competitius significatius.
- El paper de l'EFQM per a promoure aquesta integració entre qualitat i estratègia de negocis ha estat decisiu des de 1991.

- GQ i estratègia de lideratge en costos:

- ☞ La GQ aconsegueix avantatges competitius i reduccions substancials en costos, i permet d'aquesta manera preus més baixos.

- ☞ L'estratègia de millora contínua és essencial per a aconseguir un avantatge competitiu en costos baixos.

- ☞ Els costos més baixos vinculats a la qualitat es deriven:

- ✓ De les innovacions en disseny i desenvolupament de productes.

- ✓ De les tecnologies de procés que redueixen els costos de producció.

- ✓ De la millora d'eficiència i productivitat derivades de l'èmfasi en la gestió de processos.

- ✓ De la reducció en els costos de no-qualitat.

- ✓ No es pot oblidar que la reducció de costos de no-qualitat es pot veure compensada i, fins i tot, sobrepassada pels costos de qualitat.

- GQ i estratègia de diferenciació:

☞ La GQ aconsegueix avantatges competitius en fer que l'empresa es diferencie en les formes o dimensions següents:

- ✓ Disseny de productes superior a la competència en diferents dimensions com ara rendiment, fiabilitat, durabilitat, estètica, imatge de marca, etc.
- ✓ Servei excepcional.
- ✓ Alta flexibilitat i adaptació als clients.
- ✓ Varietat de productes i serveis.
- ✓ Innovació contínua.
- ✓ Resposta ràpida als canvis del mercat.

☞ La GQ, per tant, permet, en el seu enfocament més avançat, conjuminar i equilibrar una estratègia de lideratge en costos i una de diferenciació, de manera que se supera així la disjuntiva plantejada per M. Porter.

8.2. La formulació i implementació de l'estratègia i la GQT

- Una **estratègia** potser definida com una via de decisions o pla que integra els objectius, polítiques i seqüències d'accions en un conjunt coherent. Si l'estratègia està ben formulada, respon a una anàlisi prèvia de les oportunitats i amenaces de l'entorn i de les capacitats de l'organització per tal d'abordar-les.
- Les estratègies formals contenen tres elements:
 - ☞ Objectius que cal assolir.
 - ☞ Polítiques que guien o limiten les actuacions.
 - ☞ Seqüències d'actuació o programes per a complir els objectius.

- El **procés de direcció estratègica**:

- ☞ El procés de direcció estratègica ajuda els líders a modelar el futur de l'organització i a dirigir el canvi: s'enfoca en una visió sobre com hauria de ser l'organització en el futur, formula una via de decisions en aquesta direcció i les implementant de manera flexible adaptant-se a les circumstàncies canviants.

- ☞ Dues parts en el procés de direcció estratègica:

- ✓ Formulació: inclou la definició de la missió, visió i principis bàsics.
 - ✓ Implementació: inclou l'execució i avaluació de l'estratègia.

- Formulació: definició de

- ☞ la missió: la finalitat o raó de ser de l'organització;
- ☞ la visió: el tipus o model d'empresa o organització que pretén arribar a ser;
- ☞ els principis bàsics en què ha de recolzar (valors): les creences que adopta fermament l'empresa i en les quals basa la seua actuació amb la idea d'aconseguir la seua finalitat;
- ☞ els objectius estratègics;
- ☞ l'anàlisi externa i interna;
- ☞ la seqüència de decisions i actuacions per tal de complir els objectius.

- Implementació:

- ☞ execució de l'estratègia de manera eficaç i eficient;
- ☞ avaluació del resultat;
- ☞ desenvolupament d'accions correctores en cas necessari.

- La **GQT pot millorar la formulació** de l'estratègia de diverses formes:

- ☞ Fa que l'organització pense sempre en termes dels seus clients.

- ☞ Fa que els alts directius assumisquen el paper de líders a l'hora de desenvolupar i implementar l'estratègia.

- ☞ L'enfocament en la mesura i el raonament objectiu introdueix una verificació de la realitat a l'hora de determinar l'efectivitat de l'estratègia i del resultat assolit en relació amb els objectius plantejats.

- ☞ L'enfocament en el treball en equip crea l'expectativa que tothom, dins de l'organització, exerceix algun paper en la formulació de l'estratègia.

- ☞ Dóna suport a la inclusió de la qualitat com a part de l'estratègia fonamental del negoci.

- ☞ Les eines i els mètodes propis de la GQT afavoreixen la formulació de l'estratègia per diferents vies: previsió de la demanda futura, avaluació de les capacitats internes, integració de la perspectiva tant interna com externa en el procés de planificació, etc.

- La **implementació de l'estratègia basada en la GQT** implica un canvi en els papers dels membres de l'organització:

- ☞ Alta direcció:

- ✓ Assegurar que l'organització s'orienta cap als seus clients.
- ✓ Promoure la missió, la visió i els valors en tota l'organització.
- ✓ Identificar els processos crítics que necessiten atenció i millora, així com els recursos necessaris per tal de dotar de fons les activitats de GQT.
- ✓ Revisar el progrés de la GQT i eliminar les barreres a la seua implementació.
- ✓ Millorar els processos on ells mateixos estan implicats.

- ☞ Direcció intermèdia:

- ✓ Millorar els processos operatius que són la base per a la satisfacció del client.
- ✓ Facilitar la cooperació i el treball en equip.
- ✓ Són el suport principal gràcies al qual els operaris es preparen per al canvi.

- ☞ Els operaris:

- ✓ Han de fer-se responsables dels processos de qualitat (la propietat + l'apoderament o descentralització els donen el dret a decidir què s'ha de fer i com).
- ✓ És necessària una major formació, reconeixement i una millor comunicació amb els empleats.
- ✓ La major capacitat de decisió implica una organització més plana (eliminació d'alguns nivells intermedis).
- ✓ Compromís amb els operaris tant en els bons temps com en els dolents (buscar alternatives a l'acomiadament dels treballadors en èpoques econòmiques roïnes).

8.3.- El procés de *benchmarking*: definició, tipus, utilitats i limitacions

- **Concepte:** és un mètode de millora contínua basat en la comparació, de forma continuada, de les estratègies, els processos i els productes d'una organització amb els de les empreses considerades com a líders en determinats aspectes (procés, producte, activitat, etc.), amb la finalitat d'aprendre la forma en què aquestes últimes han assolit l'excel·lència i, a partir d'ací, establir plans per tal de superar (o, almenys, igualar) les empreses triades com a model.
- Orientat a la millora de l'eficàcia, ja que pretén millorar l'organització prenent com a punt de referència els nivells desitjats pel client per a cada atribut del producte/servei.
- Per on començar? Un inici no dimensionat del procés pot traduir-se en un empitjorament de l'empresa per voler fer massa coses, massa ràpid. Dues visions:
 - ☞ Començar per mesurar i comparar els indicadors de tipus econòmic → problemes:
 - ✓ Les dades econòmiques poden ser degudes a un cicle econòmic, no a l'actuació de l'empresa.
 - ✓ La comparació pot no ser massa fidel perquè les dues empreses tenen sistemes comptables no homogenis.
 - ☞ Mesurar i comparar indicadors de qualitat (processos i productes) que resulten importants per als clients.

- **Beneficis** del *benchmarking*:

- ☞ Canvi cultural: permet superar la síndrome del “no inventat ací” o del “som diferents” → redueix la miopia organitzativa.
- ☞ Millora del rendiment: permet a l’empresa identificar diferències entre el rendiment actual i el desitjat, i iniciar un procés de millora en algun aspecte de l’organització.
- ☞ Millora en la preparació de les persones: els treballadors veuen les diferències entre el que fan i el que es fa a l’empresa model → *benchmarking* com a procés d’aprenentatge.
- ☞ Millora en la cooperació interfuncional: via de transmissió de les millors pràctiques d’unes unitats a altres.

- **Limitacions:**

- ☞ Considerar el caràcter sistèmic de l’organització (és necessari el suport de tota l’organització).
- ☞ Necessitat de comptar amb el compromís i suport de la direcció.
- ☞ És necessari aplicar tant criteris legals com ètics durant el *benchmarking* (especialment en el cas d’empreses competidores).
- ☞ Dificultat de comparar perquè l’empresa donant considere confidencial alguna informació.

- **Tipus** de *benchmarking*:

- ☞ En funció del grau d'importància de les activitats que cal comparar:

- ✓ **Estratègic**: comparació de les estratègies de l'empresa amb les empreses considerades excel·lents.

- Definició dels factors clau d'èxit a la indústria.

- Comparació de cada factor amb la millor empresa del sector per a aquest factor.

- ✓ **Operatiu**: comparació d'una activitat determinada dins de les funcions operatives de l'empresa (és més detallat que l'estratègic).

- ☞ En funció de la procedència de l'activitat donant:

- ✓ **Intern**: es produeix dins de l'organització. La comparació i l'aprenentatge es realitzen entre unitats de la mateixa organització.

- ✓ **Competitiu**: comparar i aprendre de les activitats dels competidors directes (aplicació real molt limitada).

- ✓ **Interindustrial**: comparar i aprendre de les activitats d'una empresa que pertany a una indústria diferent → pot traduir-se en innovacions importants en l'empresa receptora (aplicació més factible que el competitiu).

- **Fases:**

1. Decidir quins processos o activitats se sotmetran al procés de *benchmarking* (a partir de la informació recollida dels clients).
2. Identificar les empreses sobre les quals cal realitzar el *benchmarking* (els *benchmarks*).
 - ☞ Han de ser excel·lents en l'àrea d'activitat que volem comparar.
 - ☞ Han de ser tan semblants com siga possible a la nostra organització en la major quantitat d'aspectes.
3. Recollida d'informació: implica identificar i documentar els processos i les operacions que permeten entendre i explicar el perquè del rendiment del *benchmark*.
4. Anàlisi de la informació:
 - ☞ Identificar semblances i diferències amb la nostra organització en allò que s'està comparant.
 - ☞ Entendre les interconnexions que es produeixen entre els elements integrants del procés/activitat que estem comparant.
5. Implementar les millores.