

Els secrets de les empreses *World Class* per assolir l'excel·lència

JAUME MUSSONS SELLÉS
Professor titular UPC

Data de recepció: 28/9/2014
Data d'acceptació: 10/11/2014

RESUM

Els conceptes *World Class* i Excel·lència empresarial han despertat l'interès dels investigadors i empresaris des de la dècada dels 80. El primer s'ha associat a millores productives aplicant tècniques japoneses com TQM, TPM, JIT i *Empowerment*. El segon principalment amb la teoria econòmica de la firma.

Al passar d'un mercat de demanda, on tot es venia, a un mercat d'oferta, a on hi ha de tot, les empreses s'han enfrontat a un nou repte, no només cal tenir un bon producte i fabricar-lo de forma adequada, sinó que s'ha de ser competitiu, és a dir, cal tenir algun avantatge que el faci millor que els altres productes del mercat (Porter, 1998).

En aquest treball analitzarem la literatura existent, exposarem un model proposat per Dawei Lu, Alan Betts & Simon Croom (2011) anomenat *World Class* diamant i finalment estudiarem la seva aplicabilitat a les PIMES.

PARAULES CLAU

World Class, excel·lència.

ABSTRACT

World Class and business excellence concepts have attracted the interest of researchers and entrepreneurs from the 80's. The first has

been associated with improvements using Japanese techniques with TQM, TPM, JIT and *Empowerment*. The second concept mainly with the economic theory of the firm.

When moving from a market demand, where everything is sold, to an offer market, where there is everything, companies have faced a new challenge, not just to have a good product and make it properly, but it has to be competitive, ie, it must have some advantage that makes them better than other products on the market. (Porter, 1998)

In this paper we analyze the existing literature, we set out a model proposed by Lu Dawei, Betts & Alan Simon Croom (2011) called the *World Class Diamond* and finally study their applicability to SMEs.

KEYWORDS

World class, excellence.

1. Introducció

Fins fa uns anys, les empreses podien competir i algunes amb èxit, seguint les pautes del que hem anomenat gestió tradicional de processos. No obstant això, avui en dia, les empreses han d'avançar en la gestió dels seus processos lligant-los a la seva estratègia i prioritzant-los a partir d'aquesta.

Probablement el motiu principal és que en el passat les empreses competien en un entorn que es caracteritzava pel seu baix ritme de canvi, i en conseqüència, l'organització era percebuda també com un conjunt d'unitats bàsicament estable. Per tant, el tipus d'estructura que corresponia als requeriments d'aquest entorn era la caracteritzada per una clara subdivisió de l'empresa en diverses àrees funcionals.

Avui però, estem immersos en un mercat de consumidors, caracteritzat per un excés d'oferta en tots els sectors i on el consumidor és el rei. Hem passat d'un excés de demanda a un excés d'oferta. En conseqüència, les empreses han de ser conscients que el fet de produir productes de qualitat adequada, no només no és suficient, sinó que simplement és una de les condicions necessàries per competir. En aquest nou escenari, les organitzacions innovadores han percebut clarament que el plantejament tradicional basat en l'organització funcional és insuficient. Aquestes organitzacions saben

molt bé que les possibilitats de superar els seus competidors passen per intentar superar les expectatives dels clients i ser àgils.

Aquestes organitzacions innovadores han desenvolupat un nou plantejament organitzatiu (de vegades convivint amb l'estructura funcional) al voltant de les activitats que són més importants en la creació de valor afegit per a l'organització i amb absoluta independència de l'àrea funcional a què pertanyin.

És així com les diverses activitats tenen el punt de mira centrat en el seu client (sigui extern o intern) i procuren aconseguir la seva satisfacció total i la màxima eficàcia i eficiència interna. Així mateix, les organitzacions innovadores entenen que la gestió estratègica dels seus processos és un element fonamental, no només per entendre i satisfer millor les necessitats dels clients, sinó per adaptar-se ràpidament a les necessitats canviants de l'entorn i els clients. *World Class* obre el camí cap a aquests objectius.

Algunes companyies estaven millor equipades per fer front a aquest nou entorn i la seva adaptació va ser mínima, però la gran majoria van haver d'abocar els seus esforços a intentar identificar les característiques necessàries per poder competir amb èxit en aquesta nova era històrica, i essencialment tecnològica. Les seves iniciatives han desembocat en el que avui dia es coneix com *World Class*.

2. Història de l'excel·lència i del *World Class*

El concepte d'excel·lència durant els últims 30 anys ha estat el centre d'investigacions científiques i de pràctiques empresarials. No se sap si va néixer amb el TQM o va ésser una derivació d'aquesta tècnica però en general s'accepta que els models d'excel·lència i els seus marcs conceptuals estan inspirats en les pràctiques japoneses en els primers anys de la dècada de 1990 (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2007).

Segons Forbes, dins de la llista dels 20 llibres més influents de l'any 2002 n'hi trobem quatre sobre l'excel·lència i *World Class*: Porter (1998) *Competitive strategy*, Peters i Waterman (1982) *In search of excellence*, Hamel i Prahalad (1994) *Competing for the future* i Collins (2001) *Good to great*. A més d'aquests llibres n'hi hem d'afegir dos més que han tingut una gran importància en el naixement del concepte *World Class*: Hayes i Wheelwright (1984) *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*, seguit per Schonberger (1986) *World class manufacturing: The lessons of implicit applied*.

Peters i Waterman (1982) van fer una aportació fonamental per definir les empreses *World Class* amb els seus vuit atributs d'excel·lència. Les em-

preses analitzades al cap d'un temps van perdre l'excel·lència i sembla que es pot atribuir a la falta d'adaptació. Hayes i Wheelwright (1984) van introduir un canvi radical important amb la seva connexió entre el desenvolupament intern i l'evolució cap a l'excel·lència externa. Schonberger (1986) va seguir la investigació de Hayes i Wheelwright i va crear el concepte de "World Class manufacturing" i en el seu llibre *World class manufacturing: The next decade* (Schonberger, 1996) va descriure 16 principis subratllant la importància de l'orientació al client impulsat per tots els empleats i l'establiment d'indicadors de rendiment.

Actualment hi ha prou literatura per poder afirmar que el concepte d'excel·lència i *World Class* està format per una combinació de capacitats internes i resultats externs mesurables. En Peter i Austin (1985), la satisfacció dels clients és el factor extern i el lideratge i innovació representa les capacitats internes.

Dahlgaard-Park i Dahlgaard (2007) van dur a terme una revisió profunda i crítica sobre alguns dels models i els marcs d'excel·lència ben coneguts per tal d'entendre el desenvolupament durant un període de 25 anys. Hi ha, de fet, una desconcertant varietat de mesures i els enfocaments de mesures en l'àmbit de l'avaluació d'acompliment del negoci i alguns d'ells dissenyats específicament per a l'avaluació de l'excel·lència empresarial, que molts poden denominar mesures de *World Class*. Taticchi *et al.* (2010) va completar una extensa literatura fent una revisió de més de 6.600 articles de revistes sobre el mesurament i la gestió de l'acompliment i els sistemes de mesurament del rendiment durant un període de 40 anys i van demostrar un increment accelerat en les cites amb el tema. Es van identificar i analitzar els models més coneguts. Sobre aquest tema Talwar (2009) en un treball recent va trobar almenys 94 models d'excel·lència empresarial publicats i utilitzats en 77 països diferents d'arreu del món, incloent-hi el Premi *Malcolm Baldrige National Quality* (MBNQA), Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM) model d'excel·lència empresarial i el model del Premi Deming.

L'abundància dels models d'excel·lència empresarial és, òbviament, bastant aclaparador.

Per un costat ens indica l'interès dels investigadors en aquest tema però per l'altre dificulta a les empreses la selecció d'un model adequat a la seva cultura i organització que garanteixi l'èxit.

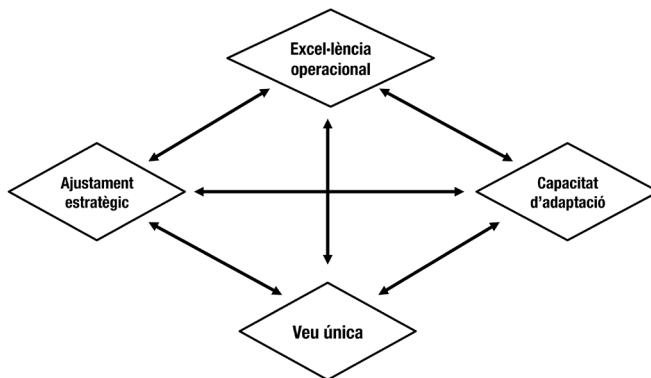
3. Model *World Class* Diamant

Tenint en compte la literatura existent ens podem preguntar si existeixen unes característiques comunes en totes les empreses *World Class*.

Segons Dawei Lu, Alan Betts i Simon Croom (2011) cal que es compleixin tres imperatius claus. En primer lloc cal adaptar-se a totes les condicions variables, el principi fonamental és que aquest marc ha de ser prou genèric per a adaptar-se a totes les empreses, però també prou flexible per a adaptar-se a les característiques específiques de les empreses en els diferents contextos. En segon lloc el marc ha d'acomodar els possibles canvis de criteris en el futur i reconèixer que la capacitat d'adaptació en el temps és un criteri clau de l'excel·lència per dret propi. I finalment, en tercer lloc, el marc ha de ser global per no tenir qualsevol aspecte d'alt nivell del negoci al descobert.

Sobre la base d'aquestes consideracions primàries, els autors proposen un marc conceptual amb les seves quatre dimensions claus per al desenvolupament del *World Class* (vegeu figura 1):

- Excel·lència operacional
- Ajustament estratègic
- Capacitat d'adaptació
- Veu única



Font: Dawei Lu, Alan Betts & Simon Croom (2011).

Figura 1.

Excel·lència operacional: Hi ha nombrosos autors com Adam Smith, Frederick W. Taylor, Henry Ford, Taiichi Ohno i Genichi Taguchi que han estudiat diversos indicadors per valorar l'excel·lència en les operacions.

Ajustament estratègic: No tan sols cal tenir una visió estratègica (missió, visió i valors) sinó també desplegar-la adequadament i ajustar-hi

les operacions. Aquest apartat reflecteix l'escola estratègica d'excel·lència empresarial. Durant els anys 1990 i la dècada del 2000.

Capacitat d'adaptació: Aquest atribut és molt important (McAdam i O'Neill, 1999). Capacitat per l'adaptació és una mesura de l'aprenentatge organitzacional i la transformació de l'organització, crític per a llarg termini i l'èxit sostenible.

Veu única: La idiosincràsia és un tret que s'ha reconegut en gran part de la literatura sobre les capacitats (Barkema & Shvyrkov, 2007; Gratton & Ghoshal, 2005). En general, totes les organitzacions de *World Class* es van convertir així per tenir una cosa única, alguna cosa que els fan diferents dels seus competidors i com a resultat aconseguen l'èxit en el mercat.

Intuïtivament, no és difícil acceptar que el concepte d'excel·lència empresarial ha de ser sensible a la situació, però pot ser difícil de traduir aquest concepte en un model per adaptar-s'hi. El model de *World Class* Diamant tracta aquesta qüestió deixant-la com a no prescriptiva, és a dir, els subcriteris detallats de les mesures d'avaluació no s'especifiquen i es deixen per ser determinats per les situacions. Cap dels quatre components del model es classifica com una mesura concreta, sinó que indica un conjunt de dimensions de comportament que s'examinaran en les organitzacions individuals.

4. *World Class* i Pimes

És molt difícil per una pime arribar a assolir el nivell d'una empresa *World Class*, Voss *et al.* (1995) van utilitzar una analogia de la boxa per classificar les PIMES segons els nivells d'excel·lència: “*World Class*” puntuació del 80 per cent o superior, per a la pràctica i el rendiment; “*Contendents*” puntuació entre 60 i 80 per cent, tant per a la pràctica com per al rendiment; “*Prometedores*” puntuació del 60 per cent o més en termes de la pràctica, però per sota del 60 per cent en termes de rendiment; “*Complaents*” puntuació del 60 per cent o més en el rendiment, però menys del 60 per cent en la pràctica; les “*Contrapès*” entre el 50 i el 60 per cent tant en la pràctica com en el rendiment; i, “*Sac de Boxa*” puntuen per sota del 50 per cent tant en la pràctica com en el rendiment.

Pràcticament poques pimes poden arribar a la categoria *World Class*, les que apunten més, arriben a *Contendents*.

Voss *et al.* (1995) sostenen que l'assoliment de la pràctica de classe mundial i el rendiment està obert a qualsevol pime. Empreses de *World Class*, ja siguin organitzacions grans o petites. De la mateixa manera, Inman i Mehra

(1990) en un estudi empíric de la transferibilitat dels conceptes JIT a les petites empreses nord-americanes, van trobar que tots els elements crítics per a la implementació JIT estaven igualment presents tant en empreses petites com grans.

Però en un estudi d'adopció del JIT a les pimes, Lee (1997) va trobar que les dificultats relacionades amb la grandària, la manca de poder de negociació amb els proveïdors i la manca de capital van ser els principals obstacles trobats en l'aplicació del JIT.

Segons De Burca i altres (2012), les experiències internacionals i nacionals han demostrat la importància de la cadena de subministrament per a la difusió eficaç de les millors pràctiques per a les pimes. Les principals companyies *World Class* persegueixen activament la transferència de bones pràctiques als seus proveïdors. No obstant això, no totes les pimes es troben en les cadenes de subministrament de les empreses multinacionals. És igualment important desenvolupar una resposta per a aquestes empreses on poden tenir accés a les millors pràctiques actuals. La difusió de les millors pràctiques es pot aconseguir a través d'una combinació d'activitats de creació de capacitat, inclosa la transferència de coneixements formals, missions d'estudi en el lloc, la creació de xarxes entre empreses i la tutoria activa de la manera amb què s'implementen noves pràctiques.

Conclusions

Avui en dia les empreses busquen en les seves estratègies trobar avantatges competitiu sostenibles.

El repte és aconseguir pertànyer a una elit d'empreses anomenades excel·lents o empreses *World Class*. Aquestes gaudeixen d'una posició competitiva immillorable perquè han seguit models d'èxit resultants de bones pràctiques.

Podríem pensar que totes les grandàries d'empresa tenen les mateixes oportunitats, però no és així. Les pimes tenen més dificultats per assolir els millors nivells d'excel·lència.

De totes maneres, siguin empreses grans, mitjanes o petites, cal que s'orientin cap a aquests models per tal de tenir èxit en el mercat i mantenir una posició competitiva sostenible i avantatjosa.

Referències bibliogràfiques

BARKEMA, HG, & SHVYRKOV, O. (2007) "Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion?", *Strategic Management Journal*, 28(7), pp. 663–674.

- BURCA, SEAN; FYNES, BRIAN; ROCHE, EVELYN (2007) *Manufacturing Practices and Performance: A Comparative Study of European SMEs*. Kaynak, E; Harcar, TD, Maastricht, Netherlands.
- COLLINS, J. (2001) *Good to great*. Sydney: Random House Business Books.
- DAHLGAARD-PARK, SM, & DAHLGAARD, JJ (2007). Excellence – 25 years evolution. *Journal of Management History*, 13(4), pp. 371–393.
- DAWEI LU, ALAN BETTS & SIMON CROOM (2011) Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22:12, pp. 1263-1276.
- GRATTON, L., & GHOSHAL, S. (2005) Beyond best practice. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), pp. 49–57.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, CK (1994) *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- HAYES, RH, & WHEELWRIGHT, SC (1984) *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- INMAN, RA, i S. MEHRA (1990) “The Transferability of Just-in-Time Concepts to American Small Businesses,” *Interfaces*, 20(2), pp. 30-37.
- LEE, CY (1997) JIT Adoption by Small Manufacturers in Korea. *Journal of Small Business Management*, 35(3), pp. 98-107.
- PETERS, T., & WATERMAN, B. (1982) *In search of excellence: Lessons from American best-run companies*. New York, NY: Harper & Row.
- PETERS, TJ, & AUSTIN, N. (1985) *A passion for excellence – the leadership difference*. London: HarperCollins.
- PORTER, ME (1998) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- SCHONBERGER, RJ (1986) *World class manufacturing: The lessons of simplicity applied*. New York, NY: Macmillan.
- SCHONBERGER, RJ (1996) *World class manufacturing: The next decade*. New York, NY: Free Press.
- TALWAR, B. (2009) Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values. *Measuring Business Excellence*, 13(4), pp. 34–46.
- TATICCHI, P., TONELLI, F., & CAGNAZZO, L. (2010) Performance measurement and management: A literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), pp. 4–18.
- VOSS, C., K. BLACKMON, P. HANSON, AND B. OAK (1995) The Competitiveness of European Manufacturing – a Four Country Study. *Business Strategy Review*, 6(1), pp. 1-25.


ACCID

 Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya

Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona

Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID