

Eines de Progrés

Progressar
per avançar,
progressar
per ser els millors



BIBLIOTECA DE CATALUNYA. DADES CIP

Progressar per avançar, progressar per ser els millors. - (Guies i eines de suport a la innovació. Eines de progrés)

A la part superior de la portada: Catalunya innovació

I. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (Catalunya) II. Títol: Catalunya innovació III. Col·lecció: Guies i eines de suport a la innovació. Eines de progrés

1. Empreses petites i mitjanes - Direcció i administració - Manuals, guies, etc. 2. Innovacions tecnològiques - Manuals, guies, etc.

658.011.4

El text pot ser reproduït totalment o parcialment després d'haver obtingut prèviament l'autorització del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM).
Es reserven tots els drets del disseny gràfic i artístic.

© Generalitat de Catalunya

Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)
Passeig de Gràcia, 129 08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00 E-mail: info@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Autor del text literari: CIDEM


Disseny i realització: CIDEM

1a edició: juny de 2003

Edició: 3.000

Dipòsit Legal B-xx.xxx-xx

Eines de Progrés



Progressar
per avançar,
progressar
per ser els millors

Competitivitat

L'evolució de les empreses respon a l'evolució de l'entorn econòmic i social en el qual es desenvolupa la seva activitat.

En l'entorn actual, les empreses es troben amb els reptes de la internacionalització dels mercats, la globalització de l'economia i la necessitat d'augmentar la seva competitivitat, per tal de mantenir-se en un mercat canviant, caracteritzat per una oferta de nous productes i serveis més gran que la capacitat de demanda, per la disminució dels lots de fabricació, pels mercats emergents, etc.

Podem definir la competitivitat com la capacitat de les empreses per identificar i satisfer millor que els seus competidors les expectatives del mercat amb el mínim cost. És a dir, el manteniment en el mercat assolint resultats econòmics sostenibles.

Innovació

L'assoliment de la competitivitat ja no es pot basar només en polítiques de reducció de preus. Progressivament, la qualitat ha anat desplaçant el preu com a element bàsic dels increments de vendes i de la rendibilitat de les empreses. De fet, la qualitat empresarial inclou i arrossega altres factors, com ara el servei i la distribució, la reducció de costos i, en darrer terme, el preu.

De fet, la qualitat i alguna de les seves expressions més directes -cost, servei, productivitat, persones- són ja considerades per les empreses com a factors fonamentals de la competitivitat, però hi ha moments en els quals la intensitat i la velocitat del canvi són tan grans que només amb la millora dels sistemes no n'hi ha prou, i és necessari innovar, generar nous conceptes, nous productes i nous processos que aconseguixin d'una manera ràpida i reeixida satisfer les necessitats del client i del mercat i fer dels somnis una realitat.

Preparats per al canvi

Des del CIDEM pensem que una empresa ha d'estar molt atenta, reaccionar amb flexibilitat i rapidesa i tenir molt clar cap on vol anar per ser més competitiva, per estar entre els millors i, si més no, per sobreviure.

A més a més, és necessari una visió clara dels nostres objectius a mitjà i llarg termini i una voluntat ferma per assolir aquests objectius.

Per dur a terme aquests canvis en la gestió de les nostres empreses, hem de ser molt conscients que hi ha associat un canvi cultural.

Sobre el canvi cultural s'ha d'actuar de la mateixa manera que amb el canvi de gestió: sincronitzar la velocitat d'absorció i d'adopció de les noves tecnologies i dels models d'organització amb la velocitat de canvi cultural.

Potser, la velocitat a la qual les organitzacions volen "absorbir" les noves metodologies i tècniques està massa relacionada amb la velocitat d'adquisició, d'informació, quan en realitat el que s'està produint és un canvi cultural que va més a poc a poc que el procés de tecnificació.

Les empreses i les organitzacions poden adquirir informació amb relativa facilitat i les noves tecnologies d'informació i comunicació encara ens ho fan més senzill, ja que tenim el món a l'abast d'un clic, però per ser realment efectius cal que aquesta informació es transformi en coneixement dins del teixit humà de l'empresa gràcies a una cultura diferent, que consideri que la informació ja no és poder, sinó que la informació és una oportunitat d'enriquir el coneixement.

El canvi cultural del qual estem parlant és orientar l'empresa cap a la satisfacció del client.

Hem de considerar l'empresa com un centre de beneficis i de satisfacció. No s'ha de tenir cap fals pudor en parlar de beneficis sostinguts per reinvertir en maquinària, instal·lacions, tecnologia, formació, motivació, i en remuneració del capital invertit. Sense un sòlida posició financera hi ha poca cosa a fer.

Com a centre de satisfacció s'ha de considerar el client extern, el client intern (empleats), l'accionariat i, també, la societat.

Deu passos per assolir el progrés

Podem establir deu passos per assolir el progrés des de la voluntat de fer la feina ben feta i de consolidar la innovació com a factor fonamental de progrés:

1. Saber cap a on es vol anar, tenir un pla de negoci.
2. Tenir una sòlida posició financera.
3. Consolidar la qualitat i la productivitat com a elements incorporats al dia a dia de l'empresa.
4. Considerar el mercat com un repte competitiu global.
5. Fer de la formació, de la millora contínua i de la innovació l'estratègia per sensibilitzar, motiva, i implicar, reconèixer i satisfer les persones per aconseguir la seva contribució total a l'objectiu.
6. Orientar les activitats, els productes i els serveis a satisfer el client.
7. Respectar l'entorn i l'impacte social.
8. Assignar i gestionar els recursos necessaris i establir els indicadors d'avaluació del progrés per assolir i consolidar el progrés.
9. Normalitzar, sistematitzar, i establir procediments per garantir l'estabilitat i la flexibilitat dels processos i, d'aquesta manera, poder reaccionar eficientment a les condicions de l'entorn.
10. Estar entre els millors, voler ser els millors i consolidar el progrés mitjançant la innovació permanent..

Afrontar nous reptes

Catalunya ha demostrat ser una nació dinàmica i amb esperit emprenedor, cosa que li ha permès superar dificultats. Però encara manca molt per fer si volem continuant essent un país competitiu i modern.

Els grans reptes actuals són fer que la innovació sigui una disciplina empresarial, aconseguir la cooperació entre empreses per compartir i sumar recursos en un sentit ampli i perdre la por a obrir-se a altres projectes de desenvolupament empresarial que es troben fora de les nostres fronteres.

Eines de Progrés

El món empresarial té un rol fonamental en aquests reptes, mai ningú no podrà substituir la iniciativa empresarial. Però el teixit no competeix en solitari: les universitats, les empreses assessores, les enginyeries, els clients, els proveïdors i la mateixa Administració, entre altres agents, li fan costat.

En aquest sentit, el CIDEM ha propiciat la iniciativa de les "Eines de progrés" com a continuació de les "Eines bàsiques de la qualitat" i amb l'objectiu d'ampliar-ne l'abast.

L'objectiu de la col·lecció és fer arribar a les petites i mitjanes empreses els conceptes i les eines per gestionar i innovar d'una manera senzilla i comprensible, tot despertant el seu interès, amb exemples pràctics de casos reals.

Aquesta col·lecció ha nascut de la generositat i de la voluntat d'empreses d'èxit de transferir els seus coneixements i les experiències concretes en diferents metodologies, i també en gestió, i de les ganes del teixit empresarial per aprendre: el CIDEM canalitza i organitza aquesta experiència, crea i coordina grups de desenvolupament i facilita el mecanisme de transferència al teixit empresarial.

Per aquest motiu, creiem que les "Eines de progrés" són una bona obra per ajudar a comprendre el que passa al nostre entorn i per conèixer les diferents tècniques de gestió que ha d'utilitzar l'empresa per ser més competitiva. Volem informar, orientar i fer reflexionar les empreses i els empresaris i fer-los despertar l'interès.

Volem expressar el nostre agraïment a tots els col·laboradors, els autors i els participants en la iniciativa. Gràcies al seu esforç, temps i entusiasme, aquest treball ha estat possible.

EINES DE PROGRÉS

Què són?

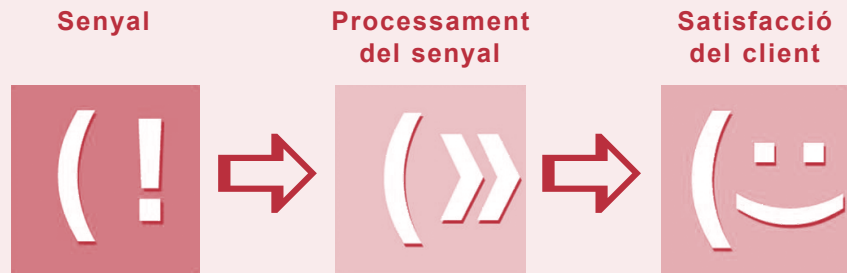
Les "Eines de progrés" són un material didàctic en forma de quaderns col·leccionables. Cada eina de progrés té una explicació tant dels conceptes fonamentals que implica com dels passos que cal seguir per implantar-la.

Per a què serveixen?

Les "Eines de progrés" volen proporcionar a les empreses, especialment a les pimes, un instrument pràctic per ajudar-les a millorar la seva competitivitat.

Com s'estructuren?

Des del CIDEM entenem el camí de progrés de la manera següent:



L'objectiu de qualsevol empresa és obtenir beneficis. I la manera d'aconseguir-ho sosteniblement és satisfer el client en les seves necessitats a un cost que permeti a l'empresa mantenir la seva posició competitiva en el mercat.

Les empreses han d'estar atentes al seu entorn empresarial i han de ser capaces de processar qualsevol senyal que els arribi i transformar-lo en satisfacció del client.

1. Senyal



Cal estar alerta al nostre entorn empresarial i mantenir-se despert i proactiu per avançar-nos als esdeveniments i per reaccionar amb flexibilitat i rapidesa.

El senyal pot ser des d'una comanda del client fins a una informació rebuda, un comentari o un resultat de recerca. El senyal pot arribar a l'empresa mitjançant qualsevol veu: client, entorn, proveïdors, empleats, etc.

Per ser competitius cal ser innovador no tan sols en la manera com es dóna resposta al senyal, sinó també en la seva captació i descodificació.

2. Processament del senyal



El camí cap a l'excel·lència passa per processar el senyal captat d'una manera innovadora i flexible, gestionant els recursos, tenint en compte l'entorn i comptant amb la satisfacció del client.

El processament s'ha de fer amb eficiència i ha d'estar orientat a resultats de satisfacció.

Aquest camí és necessari per canviar l'actitud i per innovar i millorar contínuament. Alhora, permet consolidar les fites ja aconseguides i competir per ser els millors.

Processar el senyal en satisfacció al client vol dir disposar d'un macroprocés dins de l'empresa que:

- Sigui innovador.
- Sigui flexible.
- Gestioni els recursos.
- Sigui respectuós amb l'entorn.
- Compti amb persones satisfetes.
- Satisfaci els clients tan interns com externs.

3. Satisfacció del client



El client és la raó principal de qualsevol organització.

Satisfereix els clients permet orientar l'empresa cap a una posició de referència respecte a la competència.

Aquest camí també situa l'empresa en una situació favorable per mantenir o augmentar la presència en els mercats, per obtenir un rendiment adequat de la inversió necessària i per contribuir al benestar.

El client estarà satisfet si som capaços d'arribar als "quatre zeros":

- Zero termini de resposta (lliurament de la comanda, servei tècnic, resposta a les incidències, servei nou, producte nou, etc.).
- Zero incidències en el servei (termini de lliurament, comanda completa en qualitat, quantitat i informació, etc.).
- Zero costos (interns i externs).
- Zero insatisfacció de les persones: al darrere de tot, i fent-ho possible, hi ha les persones. No és possible tenir els clients satisfets, fer un bon ús dels recursos, ser flexibles i innovadors si no tenim persones que tinguin l'aptitud (formació) i l'actitud (motivació) per fer-ho.

La col·lecció d'Eines de Progrés

La col·lecció "Eines de progrés" vol ajudar en aquest camí de progrés, tot proporcionat eines i metodologies per a les diferents fases que aniran apareixent periòdicament:



- Planificació
- AMFE
- Anàlisi del valor
- Nova cultura empresarial
- Pluja d'idees
- Pla estratègic
- Desplegament de la funció Qualitat (QFD)



- Poka - Yoke
- 6 Sigma
- 5 S
- Enginyeria concurrent
- Teoria de les limitacions (TOC)
- Disseny d'experiments (DOE)
- Canvi ràpid d'eines (SMED)
- Diagrama de Pareto
- Control estadístic de processos (SPC)
- Eliminació de malbarataments
- Control de costos
- Manteniment preventiu (TPM)




- Just a temps (JIT)
- Gestió del Coneixement
- Satisfacció del client
- Excel·lència

Aquesta enumeració d'eines no és, en cap cas, excloent d'altres que poden anar ampliant la col·lecció.

Participants a la iniciativa

ArvinMeritor.

 Generalitat de Catalunya
CIDEM


**CENTRE
TECNOLÒGIC
DE MANRESA**


Comforsa


Chemetall

DELPHI

DOGA

DU PONT®

estamp s.a.
INDUSTRIAS METALÚRGICAS

 Escola Tècnica Superior
d'Enginyers Industrials
de Barcelona


GEARBOX

IDIADA

AVON
AUTOMOTIVE
Industrias Flexo, SL

ict

 **INDUSTRIAS USOTORS**

IGAI
TECHNOLOGICAL
CENTER

Sinter Group
Sintermetal, S.A.

Miba

NISSAN

Paver

PEGUFORM

PIRELLI

RIETER Saifa


SEAT

Yorka

S
SERNAUTO

SR
s. n. o. p.

SPROM

Valeo




Visteon

 **ZANINI**
AUTO GRUP, S.A.

Oficina central

Pg. de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
Fax. 93 476 73 00
info@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Xarxa Territorial del CIDEM a Catalunya

Delegació Bages

Muralla de Sant Domènec, 24 baixos
Edifici Consell Comarcal del Bages
08240 Manresa
Tel. 93 693 03 58
Fax 93 876 82 12
mribera@cidem.gencat.net

Delegació Berguedà

C/Barcelona, 49 3r
08600 Berga
Tel. 93 821 35 53
Fax 93 822 09 55
mribera@cidem.gencat.net

Delegació Girona

C/Migdia, 50-52
17003 Girona
Tel. 972 94 01 20
Fax 972 94 01 64
cgil@cidem.gencat.net

Delegació Lleida

Av. Segre, 7
25007 Lleida
Tel. 973 72 80 00
Fax 973 22 19 38
jbarrufet@cidem.gencat.net

Delegació Tarragona

C/Pompeu Fabra, 1
43004 Tarragona
Tel. 977 25 17 17
Fax 973 25 17 10
mboquera@cidem.gencat.net

Delegació Terres de l'Ebre

C/ de la Rosa, 9
43500 Tortosa
Tel. 977 44 93 33
Fax 977 44 95 75
mboquera@cidem.gencat.net