

EMPRESSES FAMILIARS CAP EL 2010

Estructura Organitzativa i Relacional

Joan Alfons Torrent i Colomé

Per moltes empreses familiars que volen assolir determinats objectius de creixement per al 2010, els representarà passar de ser mitjanes a empreses grans, el que implicarà crear una estructura organitzativa i relacional molt diferent de l'actual, ja que aquesta haurà d'afrontar uns reptes majors i més complexes.

Tenint en compte la dimensió de la qual partim i a la que volem arribar, ens obliga a analitzar la realitat actual i el seu potencial evolutiu, per dissenyar una estratègia de creixement sostenible.

Quan s'arriba a certes magnituds, cal tenir molta cura organitzativa, ja que estem davant d'una empresa gran, com per exemple:

- **Personal:**

- Superar un determinat número d'empleats.
- El nivell de qualificació tècnica d'aquests empleats, tant en el seu número absolut, com en la seva proporció relativa, ens determinarà entrar abans en una dimensió més gran i complexa.
- L'especialització tècnica dels professionals que estan dins d'un mateix àmbit, requerirà pel seu nombre la necessitat d'arribar a crear una escola de formació pròpia, aplicada a la nostra necessitat, que també contempli la formació complementària que aquests professionals tindran que assolir per les diverses necessitats de l'organització.

- **Vendes / Producció:**

- Sobrepasar certes xifres de vendes, dins del marc d'una empresa industrial de relació 1 a 1, és a dir quan la xifra de vendes es pràcticament igual a la xifra dels seus actius totals. Per tant, empreses en les que la inversió total supera aquestes magnituds, requereixen d'organitzacions amb les corresponents macroestructures, divisions i diverses àrees i departaments de planificació i control.
- Els volums requerits respecte de matèries primes i auxiliars, pot fer que tinguem que plantejar-nos determinades integracions verticals.
- Pels mateixos volums de producció potser requerirà de contemplar plantes de producció separades, preservant la seguretat i continuïtat de la producció.
- L'alt volum de moviment de mercaderies pot fer necessari determinats replantejaments de la logística de transports i ubicació de magatzems.

Uns dels valors més preats amb que poden comptar diverses empreses familiars i que afavoriran assolir amb garanties la dimensió multinacional i d'empresa gran són:

- *El coneixement organitzatiu.*
- *El talent de les persones.*
- *La qualitat dels productes, processos i serveis tècnics.*
- *Els recursos materials i financers de que es disposa.*

Per tal d'enfortir-los i fer-los créixer, convindrà propiciar la creativitat, el desenvolupament personal i professional de tots els col·laboradors i crear les condicions favorables perquè el talent individual, organitzatiu i els coneixements tàctics emergeixin.

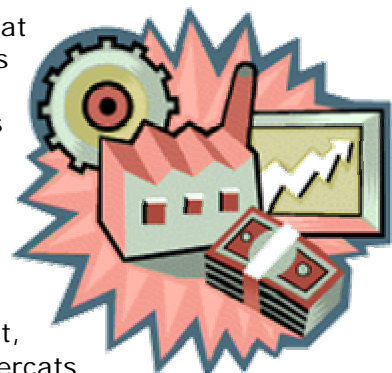
Afavorirem la consecució d'aquestes fites, apostant per un lideratge basat en el coneixement i en la confiança, treballant en equips pluridisciplinars i implantant noves formes organitzatives.

Aquestes noves formes organitzatives, hauran que basar-se en les noves tendències del management, que proposen *empreses heteràrquiques*, és a dir organitzacions amb estructures de diferents classes:

- *Estructura de processos. La realitat a través dels projectes i activitats.*
- *Estructura professional. Segons les habilitats dels col·laboradors.*
- *Estructura de posició. Segons l'organigrama de l'empresa.*

Les *empreses heteràrquiques*, s'estructuren segons una jerarquia diferent a la convencional, tanmateix aquesta serà multiforme perquè atindrà a les tres estructures esmentades. D'aquesta manera l'organització durà a terme una estratègia de canvi efectiu i d'aprenentatge generatiu.

Per reforçar el poder de les estructures professionals, donat la creixent complexitat del panorama del coneixement, els directius han de seguir fent una funció essencial, però també han d'incorporar com a coprotagonistes als treballadors del coneixement tant interns com externs i els líders informals vinculats a l'estructura professional i de processos. Així, trobant el punt d'equilibri entre les tres estructures aconseguirem líders de projectes complexos més forts.



Destacar la necessitat de disposar d'estudis de mercat, econòmics, tècnics, sobretot conèixer els mercats internacionals assolint el coneixement de quotes de mercat factibles i mesurant els esforços necessaris per arribar-hi, és a dir, confeccionant i controlant business plans per àrees geogràfiques i productes determinats.

Tanmateix caldrà reforçar els departament jurídic – legals, la internacionalització del credit management, departaments d'auditories de qualitat, vetllar les inversions locals i internacionals, recomanant la creació d'una nova àrea que tingui com a objecte el

desenvolupament de l'organització, és a dir, tenir cura de la planificació, programació i control de totes les àrees i divisions implicades en el creixement de l'empresa.

Caldria també tenir en compte en totes les planificacions l'influx de la inflació, ja que és diferent per a cada país. Així com, l'evolució de les monedes en els diferents països, per tant, totes les nostres previsions s'haurien de corregir tenint en compte de parlar sempre en monedes constants, no corrents i utilitzant diferents hipòtesis de tipus de canvi i evolució de les divises.



S'hauria de definir el nivell mínim adequat per a les possibles filials, a fi i efecte, de que aquestes disposin d'una mínima estructura, per tant d'organització que permeti el seu creixement organitzat i faciliti el seu control. Així es podrà diferenciar quan el convenient sigui implantar una filial o disposar d'una delegació de vendes a l'exterior, en un país concret, ja que ambdós conceptes defineixen realitats ben diferents.

Tot i que pugui semblar retòric voldria esmentar, d'acord amb diverses experiències viscudes, una reflexió a fer sobre la dimensió del creixement que les empreses familiars poden afrontar durant aquests propers anys. Aquest creixement previst i que amb números relatius ens porten, potser, a triplicar les vendes com també altres magnituds i partides significatives, hauríem de fer l'esforç de pensar-ho des dels números absoluts que ens parlen d'una dimensió de xifres, de la qual l'organització actual no posseeix experiència, per tal d'adonar-nos del que pot representar aquest creixement i de quina realitat d'empresa estem parlant cap al 2010. També mencionar que l'anàlisi en números absoluts, es pot veure dificultat pel fet de que en estar parlant en euros la dimensió no és la mateixa que hem utilitzat des de sempre.

Si l'empresa ja ha assolit el relleu generacional de tots els seus principals directius, farà que sigui una empresa familiar amb forces renovades, amb empenta i que compti amb òrgans de direcció que treballen amb equips pluridisciplinats que són capaços de dur a terme, des de la direcció, el repte i la fita que es proposa pels propers anys. Tanmateix, aquest repte també precisa que es doti a l'empresa d'uns òrgans de govern diferents als de direcció i que fins ara no eren tant necessaris com en el moment actual d'afrontar aquest creixement.

Aquests òrgans de govern, per tal que fossin realment eficaços, tindrien que contemplar diferenciar-se dels de direcció, així i des de el Consell d'Administració, crear un Comitè d'Estratègia i uns nous departaments de Desenvolupament Organitzacional i de Garantia Tècnica. Cap al 2010 s'ha de contemplar que el funcionament dels òrgans de govern sigui una realitat i també la formació de les persones que properament n'hauran de ser líders i partícips d'aquests.