

# FONAMENTS D'ESTRATÈGIA PER A L'EMPRESA FAMILIAR

**Joan Alfons Torrent Colomé**

La continuïtat i l'evolució de l'empresa familiar dependran, entre d'altres, de la capacitat de crear, desenvolupar i mantenir avantatges competitius dels seus quadres directius. L'estratègia és un procés que intenta identificar contínuament aspectes en els quals

l'empresa pot ser més productiva que la competència, ja sigui perquè utilitza menys recursos per obtenir el producte que fabrica o perquè dona un servei més adequat, per diferenciar-se de la competència i així satisfer de forma més eficaç les necessitats dels clients.

## **LIDERATGE**

Abans de formular l'estratègia, ha d'haver una persona que a nivell individual o de forma col·legiada (comitè d'estratègia o consell d'administració) defineixi quina és l'estratègia a desenvolupar per a l'empresa.

El líder, l'estrateg o director general de l'empresa, té la responsabilitat de definir allò que vol que l'empresa sigui en el futur, de tenir visió i de comunicar-la a tota l'organització.

És el principal responsable d'impulsar la formulació sistemàtica d'aquest procés en el que han d'intervenir els càrrecs més importants de l'empresa, perquè d'aquesta forma s'hi comprometin.

L'obtenció d'un percentatge determinat de quota de mercat, assolir una xifra de vendes de tants milions d'euros, aconseguir un cash flow adequat a la nostra inversió, seran el resultat de l'estratègia que s'hagi plantejat.

## **ADAPTACIÓ PERMANENT**

Un enfocament estratègic implica una recerca constant d'avantatges competitius. No és un procés que es realitza de manera puntual.

En un món en el qual el canvi és una constant diària, el director general necessita adaptar permanentment la seva organització i la seva estratègia a la realitat i a les regles del joc imposades pel mercat canviant, cercant constantment avantatges competitius que li permetin diferenciar-se de la resta dels seus competidors.

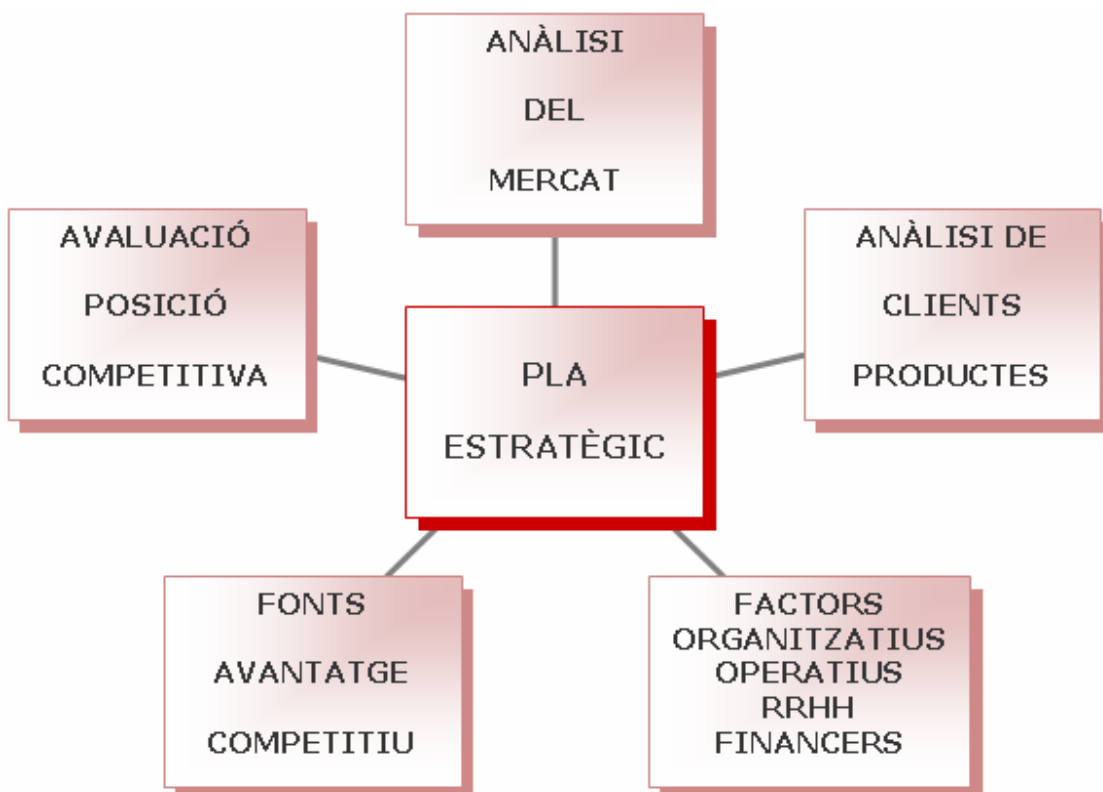
## **LA DIFERENCIACIÓ COM EL GRAN AVANTATGE COMPETITIU**

La necessitat de diferenciació imposada pel mercat exigeix identificar i analitzar com explotar o desenvolupar al màxim els punts forts de l'empresa respecte dels seus competidors, de manera que els clients percebin i valorin aquesta diferència.

Per tant, hauran d'identificar les nostres àrees d'excel·lència que, ben segur, hauran d'estar constituïdes per la millor relació producte/servei, pel mercat al que està orientada l'empresa, per la tecnologia que aportem, pel mètode de distribució que emprem, pel servei post-venda, etc.

### **LA GRAN IMPORTÀNCIA DE L'ORIENTACIÓ AL CLIENT**

Tota estratègia comercial ha d'integrar un client complagut, una necessitat real satisfeta, una imatge de qualitat, etc. No només compten les vendes sinó els clients, que són persones. Per això, el punt d'atenció de tota estratègia no s'ha de centrar solament en com vèncer a la competència, sinó primordialment, en avaluar com atendre millor als clients, com respondre més ràpidament a les seves necessitats i com brindar-los productes i serveis de major qualitat i valor afegit. Per tant la nostra estratègia partirà d'un clar enteniment de les necessitats dels nostres clients i d'una minuciosa avaluació de com generar-los valor afegit.



## **PLA ESTRATÈGIC**

El nostre pla estratègic haurà de contenir com a mínim els següents elements a fi de tenir un impacte real i efectiu en l'evolució competitiva i futura de la nostra empresa:

1. Un anàlisi del mercat en el que competim.
2. Una avaluació competitiva de la nostra empresa. Analitzar aquells aspectes estructurals o funcionals de la nostra organització que representen avantatges o desavantatges competitius, que siguin crítics per a la continuïtat de la nostra empresa i en relació a satisfer les necessitats dels nostres clients.
3. Un anàlisi dels clients, segments de mercat i productes que fabriquem i que comercialitzem.
4. Una identificació de les fonts d'avantatge competitiu en el nostre sector: capacitat de reacció i agilitat del nostre servei tècnic, la qualitat dels nostres productes, la capacitat de lliurament ràpid.
5. Una avaluació aproximada de l'impacte que l'estratègia seleccionada tingui en la nostra empresa. No hi ha res més frustrant i inútil que una estratègia que no aconsegueix canviar la direcció d'una organització. Per tant haurem de tenir cura de la seva implantació i execució, per lo qual una vegada formulada l'estratègia serà necessari confrontar-la amb la realitat de la nostra empresa en matèria organitzativa, operativa (fabricació, canals de distribució), de recursos humans (quantitat i qualitat, formació i motivació) i financera (fons de maniobra i capacitat financera).

**Joan Alfons Torrent Colomé**