

ESPIRAL DE CREIXEMENT



**Guia pràctica per implementar un pla estratègic
amb el teu equip directiu**

La teva empresa creixerà:

- en equip
- en ordre
- i en rendibilitat

Albert  Campi

Índex

1. Introducció	2
2. Per què fer un Pla Estratègic?	4
3. Formar l'equip líder	9
4. Desenvolupament de Productes i Serveis	16
5. Segmentació de Clients	23
6. Oportunitats en Productes i Mercats	30
7. Què ens diferencia com a empresa?	36
8. Quin és el nostre propòsit empresarial?	40
9. Les 5 Responsabilitats de cada Rol	46
10. KPIs principals	51
11. KPIs de departament	57
12. Gestió de la innovació	66
13. OKRs Objectius trimestrals	73
14. Assumptes pendents	79
15. Redefinir els processos clau	83
16. Reunions eficaces	88
17. Recomanacions per a l'Espiral de Creixement	98
18. Sobre l'autor	108
19. Recomanacions del llibre	109



1.- Introducció

Aquest petit llibre és una guia pràctica per dissenyar i implementar un Pla Estratègic a una empresa. Preferentment per a pimes industrials familiars que conec per experiència.

La meva història amb els Plans Estratègics

Després de 25 anys dirigint empreses i de 8 anys com a coach estratègic per a empresaris, ha arribat l'hora d'explicar amb claredat els passos per implementar un pla estratègic que he realitzat en moltes ocasions.

Al 1999 dirigia una empresa i m'adonava que jo mateix era el coll d'ampolla per al creixement. Moltes decisions passaven per mi i la informació parcial que m'arribava dificultava tenir una bona visió global. Això em generava un excés de treball i que les decisions es retardessin.

Prenent consciència de les meves limitacions, vam contractar a un consultor d'empreses per veure què faria ell. Ens va proposar fer en equip un Pla Estratègic 2001-2003 que desenvolupàrem al llarg de l'any 2000. Vàrem triplicar les vendes. Va ser l'inici d'una metodologia que va canviar per complet la meua manera de dirigir empreses.

Posteriorment vam fer el següent pla 2004-2006 en el qual encara li vàrem treure un gran rendiment en eficiència. A partir de llavors, en totes les empreses que he dirigit, independent de la seva grandària o sector, he implementat un pla estratègic amb el meu equip.

Arran del meu canvi com a assessor d'empreses des de 2014, també he acompanyat a moltes empreses a implementar en equip plans estratègics pràctics per a un creixement ràpid i estructurat.

Per la meua història amb els plans estratègics, em comprometo a escriure un llibre sobre això. Ja és hora i em fa molta il·lusió

16 capítols en 16 setmanes

Aquest llibre pràctic l'he escrit en 16 mini capítols durant les 16 setmanes hàbils entre setembre i desembre 2021.

De fet, cada capítol és un petit article sobre els passos que realitzo en l'implementar un pla estratègic, fruit de més de 20 anys fent-ho en empreses pròpies i alienes.

Els capítols abordaran els següents grans temes:

- **Estratègia:** És el nucli del procés en definir amb precisió els productes/serveis i els segments de clients prioritaris. A partir d'aquí, es pot concretar el propòsit de l'empresa, les seves metes a llarg termini, els beneficis per als clients, la seva diferenciació i els valors troncats.
- **Lideratge:** Tant per a l'empresari o director general, com per al seu equip líder, és molt important que l'organització sigui clara i que les responsabilitats de cada directiu estiguin perfectament definides. L'èxit en la implementació d'un Pla Estratègic resideix en els compromisos d'aquest equip directiu.
- **Seguiment:** Podem saber cap a on anem i amb qui anem, però serà necessari establir un bon mètode per al seu seguiment. És la base per definir els KPIs (indicadors clau de negoci) i els OKRs (Objectius trimestrals prioritaris). Si alguna cosa fa bé un Pla Estratègic és aquesta part de seguiment i control.
- **Mètodes de gestió:** Al llarg de tot el procés, es milloren els processos de negoci més rellevants i s'actualitzen les dinàmiques de gestió.
- **Resultats:** Tot això contribueix a augmentar la facturació, incrementar els marges i millorar la salut financera del balanç, afegint valor a la teva empresa.



2.- Per què fer un Pla Estratègic?

Per què fer un Pla Estratègic? Aquesta és la pregunta que et pots estar fent com a empresari. I te la puc respondre després d'haver implementat molts plans estratègics durant més de 20 anys en empreses que dirigia o com a assessor empresarial.

Les dificultats de gestió segons la mida de l'empresa

Per la meua experiència, hi ha quatre mides d'empresa que comporten un tipus diferent de lideratge.

1. **Micropimes de menys de 10 treballadors:** En aquesta mida o etapa de la startup o empresa, l'emprenedor és el veritable "home/dona orquestra". L'organització és totalment plana i decideix en tots els àmbits de gestió.
2. **Pimes entre 10 i 50 treballadors:** Aquesta és l'etapa crítica. El gerent no pot estar tocant totes les tecles. Es converteix en el coll d'ampolla. Ha de crear un equip de responsables de segon nivell en què pugui confiar i delegar. Més difícil del previst per les pròpies resistències al canvi de l'empresari.
3. **Pimes entre 50 i 250 empleats:** Segurament ja tindran un equip directiu, però la coordinació entre departaments no és fluida i/o no hi ha prou implicació.
4. **Empreses de més de 250 treballadors:** En aquesta mida ja hi ha una organització molt ben estructurada. El director general només dirigeix amb la batuta.

Hi ha una mida crítica a la gestió d'empreses entre 10 i 50 treballadors, en crear un equip directiu. I també hi ha una mida crítica a les empreses de 50 a 250 treballadors pel que fa a la col·laboració transversal entre departaments.

En quina mida i situació es troba la teua empresa?

El problema inicial en aquesta grandària crítica

Si estàs en aquesta fase crítica en què encara no has creat un equip directiu de segon nivell o bé no hi ha una correcta coordinació entre departaments, et sonaran alguna d'aquestes expressions que he escoltat d'empresaris i gerents:

"No arribo a tot. Estic esgotat."

"Per més hores que hi posi, sempre hi ha decisions que prendre."

"El meu equip no pren decisions. Em tenen desesperat."

"No veig implicació ni compromís en la meva gent."

"Visc al dia a dia. No tinc temps de reflexionar en el llarg termini"

"Tothom m'interromp constantment. No sóc amo del meu temps."

"No veig a ningú de la meva empresa que pugui promocionar a directiu."

"M'enerva que tot hagi de passar per mi."

"Per què no es coordinen directament els departaments?"

"Em preocupa cap a on va el sector. No tinc amb qui compartir-lo."

"La innovació només sorgeix per part meva. La resta no aporta idees."

"La meva empresa fa temps que creix poc. Estem estancats."

"Els marges es redueixen d'any en any."

"Els deutes m'estrenyen."

"Gairebé no faig vacances. No puc desconnectar"

Els problemes d'una gestió ineficient

La llista de frases que he escoltat les podria allargar indefinidament. El que s'amaga són els següents problemes:

- Excés de treball de l'empresari, que encara no és capaç de delegar per falta de confiança en un equip compromès.
- No haver creat encara aquest equip directiu de segon nivell.
- Si l'equip ja existeix, no haver establert els mecanismes de coordinació horitzontal eficaç.
- L'empresa no creix en facturació segons el potencial de mercat.
- La rendibilitat és escassa, l'endeutament és alt i escanyen el creixement de l'empresa.

És possible que encara t'estiguis preguntant: "Per què fer un Pla Estratègic?"

Els beneficis d'implementar un Pla Estratègic

El procés de dissenyar i implementar en equip un pla estratègic en pimes de 10 a 250 treballadors genera els següents beneficis per a l'empresa:

1. Fixa una estratègia clara a llarg i curt termini, amb objectius clars i prioritats compartides.
2. Ajuda a crear o professionalitzar un equip directiu de segon nivell, amb una alta implicació.
3. Estableix els indicadors per a un correcte seguiment dels objectius i coordinació horitzontal.
4. Millora de manera radical els resultats econòmics i els marges operatius.
5. Augmenta el valor per als clients i per a la pròpia empresa.

La transformació de l'empresari

I cal no oblidar la transformació que tindrà l'empresari en el seu estil de lideratge, pujant al nivell de Director General:

- Tindrà temps de visualitzar cap a on portar la seva empresa en el llarg termini.
- Ja no haurà de decidir sobre petites coses, sinó només sobre l'essencial de l'estratègia.
- Pujarà el seu nivell de lideratge i aprendrà a delegar amb confiança.
- No requerirà tantes hores de gestió del dia a dia. Per exemple tindrà temps de fer esport.
- Gaudirà dirigint la seva empresa, en lloc de patir-la.
- Més rendibilitat de la seva empresa li reportarà més tranquil·litat patrimonial.
- La seva empresa valdrà més i estarà en millors condicions per a la següent generació.
- Finalment, podrà tenir unes millors vacances, desconnectant perquè sap que el seu equip ho fa bé.

Tòpics d'un Pla Estratègic

Hi ha qui creu que un Pla estratègic és un document llarg i complex que elaboren uns "experts" sobre el futur de l'empresa. Per això produeix rebuig. Un petit empresari no es gastarà els diners escassos en un super estudi, ple de gràfics i fulls de càlcul, que posarà en un prestatge i no consultarà més.

Un pla d'empresa complex com l'esmentat només es fa en comptades ocasions, especialment quan cal presentar un dossier tipus "Business Plan" per buscar finançament o en operacions de adquisicions o compravenda de l'empresa per part d'inversors.

Un Pla Estratègic és un exercici pràctic que fa l'equip directiu d'una empresa, de vegades amb ajuda d'algun extern, per definir l'estratègia, els objectius i com aconseguiran assolir-los.

Un altre tòpic que vull rebatre és que els plans estratègics només els fan les grans corporacions. És cert que les grans empreses fan plans estratègics de llarg termini, per exemple de cinc anys. Però també és cert que un Pla estratègic es pot fer en empreses petites, normalment a partir de 10 empleats, fins i tot menys.

Per tant, des de la meua experiència, un Pla estratègic en un procés molt útil, pràctic i viu en empreses de més de 10 treballadors en les que l'empresari està saturat de treball i s'adona que ha de fer un canvi de marxes organitzatiu si vol que el seu empresa segueixi creixent i sigui rendible.

Les claus per aconseguir un bon Pla Estratègic

En primer lloc, la clau principal és que l'empresari/a afirmi que ja no pot seguir sent l'home/dona orquestra que ha estat fins a la data si no vol acabar amb la seva salut física i mental. Sense aquest reconeixement que està arribant al límit de la seva capacitat, perdent el temps amb contínues interrupcions diàries per decidir coses irrellevants, és difícil que un projecte d'aquest tipus tingui èxit. I que tingui ganes de créixer!

La segona clau per a l'empresari, serà la humilitat de reconèixer que no ho sap tot (és impossible) i que per tant, haurà de començar a confiar que altres persones de la seva empresa sàpiguen més que ell en diferents especialitats.

El més habitual d'un empresari fet a si mateix és que tingui un ego molt gran. Això no és necessàriament dolent en un directiu. Un ego important ajuda a tirar endavant en moltes situacions difícils, trencant barreres. Però un ego gran té una contrapartida negativa. Sempre creu tenir raó. Això li fa escoltar poc i malament. L'empresari haurà de recórrer un difícil camí d'humilitat, davant de la seva gent, que no ho sap tot i que, de vegades, pot no tenir la raó.

Implementar en equip un pla estratègic suposa un veritable repte de desenvolupament personal per a l'empresari, i recomano que estigui disposat a assumir aquest pas cap a la humilitat.

La tercera clau és construir un veritable equip líder o directiu de segon nivell, amb persones que hagin demostrat la seva capacitat i les seves ganes de progressar. Només es pot abordar aquest important pas amb un equip de professionals amb ganes de menjar-se el món, inquiets, compromesos, audaços. I que a el mateix temps sàpiguen escoltar i empatitzar amb la resta de companys.

En resum, les condicions claus són:

Empresari saturat amb ganes de créixer, aprenent amb humilitat i amb un equip entusiasta.

Les fases d'un Pla Estratègic

Les fases poden ser:

1. **ESTRATÈGIA:** Amb l'equip líder ja configurat, la primera fase és determinar l'estratègia general de l'empresa pel que fa a productes/serveis i segments de clients. D'això derivaran els principals objectius a aconseguir així com un full de ruta estratègic.
2. **DISSENY:** Amb els principals reptes ja establerts, es dissenya l'estructura del pla que servirà per fer el seguiment de les accions per aconseguir els objectius.

3. **IMPLEMENTACIÓ:** Es completaran les dades i es començarà a treballar en equip d'una manera més estructurada que facilitarà la coordinació i evitarà reunions improvisades.
4. **CONSOLIDACIÓ:** És la part més crítica de el procés. En els passos anteriors es pot haver arribat a dissenyar i implementar una nova manera de treballar, però els comportaments humans tendeixen a tornar a la casella de sortida si no hi ha prou motivació per veure els avantatges de professionalitzar la gestió. Les empreses que superen aquesta fase, ja prenen els hàbits saludables per repetir el procés per ells mateixos en els pròxims anys. Ja han fet el salt a un nou nivell.

Quan em pregunten quant dura aquest procés, dic: "Depèn". És a dir, depèn molt de la motivació de l'empresari, si l'equip directiu ja està creat o encara cal construir-lo, de si les dades estadístiques en el seu ERP estan disponibles i estan ben estructurades, de la feina prèvia que ja hagin realitzat sobre estratègia, etc.

De tota manera, per la meua experiència de més de 20 anys implementat plans estratègics en empreses pròpies i alienes, acostumo a veure que és un procés d'un any sencer. En el primer semestre es poden fer perfectament les tres primeres fases i tenir el sistema implementat en funcionament. La fase de consolidació acostuma a durar sis mesos, per anar ajustant el sistema i consolidar els nous comportaments de l'equip líder.



3.- Formar l'equip líder

Formar l'equip líder és la clau principal a l'implementar un Pla Estratègic en la teva empresa. En aquest capítol 3 del llibre "Genera una Espiral de Creixement en la teva empresa" que estic escrivint en articles setmanals, comento les meves experiències en empreses pròpies i alienes en la configuració i formació de l'equip directiu que lidera tot el procés.

L'error de l'empresari que "pot amb tot"

L'empresari que ha creat un negoci ha hagut de lluitar contra molts elements per donar vida al seu projecte. En les etapes inicials no ha tingut més remei que "poder amb tot" a base d'esforç, hores, convenciment, arriscant el seu patrimoni personal. La qüestió és fins quan s'ha de mantenir aquesta situació d'alt desgast físic i mental. Quants anys es pot aguantar sense vacances, arriscant els diners propis i fent sacrificis en l'àmbit familiar i personal?

Pel que he vist i viscut, fins que la pime no sobrepassa els 10 empleats, aquesta situació de "poder amb tot" és viable i entra en una certa normalitat.

El problema està en les empreses de 10 a 50 treballadors, en que els empresaris segueixen amb l'hàbit de voler controlar-ho gairebé tot i prendre la majoria de les decisions, de vegades en un nivell una mica ridícul.

En canvi, en empreses de 50 a 250 treballadors, segurament l'empresari ja tindrà un equip directiu en el qual delegar, però hi ha poca coordinació horitzontal estructurada, la qual cosa l'obliga a prendre moltes decisions i a fer d'àrbitre, en lloc de líder.

No definir l'estratègia en detall sense l'equip

Un altre error que em trobo és que l'empresari vol definir ell sol tota l'estratègia de l'empresa. És lògic i lícit que ho faci, ja que és qui ha de marcar el rumb de cap a on es va. Els grans principis estratègics els ha de tenir clars.

L'error ve quan vol fer ell sol tot el desplegament de com arribar a la meta fixada, sense preguntar al seu equip, sinó donant-los les instruccions precises. L'error deriva en què està perdent l'oportunitat d'or de fer pujar a l'equip directiu en la implicació sobre la visió estratègica principal. M'explico.

Imaginem tres escenaris:

A) L'empresari no sap on va i li pregunta a l'equip "On anem?". El conjunt de l'empresa es sentirà desamparada si el seu capità no té ni la més remota idea del rumb del vaixell. Per tant, una idea de l'estratègia principal ha de emanar de l'empresari.

B) L'empresari té molt clara la visió i tots i cada un dels passos detallats a realitzar. Si ha desplegat ell solet tota l'estratègia del Què, Qui, On, Com, ja no donarà l'oportunitat al seu equip directiu de participar en la seva àrea de responsabilitat sobre com arribar a la meta acordada.

C) L'empresari té una estratègia bàsica clara i demana al seu equip com ho farien ells. Aquest és el punt d'equilibri. L'empresari marca un rumb general, que fins i tot pot sotmetre a debat, i sol·licita al seu equip directiu que donin el millor d'ells mateixos per aconseguir la meta comuna acordada.

Per tant, és funció de l'empresari proposar l'estratègia principal. I liderar al seu equip directiu perquè s'impliqui en les tàctiques i en l'execució.

És la diferència entre:

- Adherir-se a un pla preestablert
- Participar activament en un projecte comú

L'equip líder ideal

Formar l'equip líder que empenyerà tota la definició i implementació del pla estratègic suposarà un mínim de 2 persones i un màxim de 8 directius, en funció de la mida de l'empresa. Un nombre habitual és de 4 a 5 responsables.

El concepte "equip líder" el reservo per a empreses petites en les que els responsables de departament es denominen "responsable de" o bé "cap", etc. En aquesta mida de pime no té sentit anomenar equip directiu quan no hi ha, pròpiament dit, directors.

El concepte "equip directiu" l'aplico en empreses a les que la denominació natural del lloc és de "director".

Per a mi, el nucli de formar l'equip líder / directiu, sota el lideratge directe de l'empresari, ha de ser:

- **Director/ responsable COMERCIAL.-** Sota aquesta responsabilitat s'engloben normalment les àrees de màrqueting i vendes. De vegades també l'activitat de suport a client, encara que depenent de l'empresa, aquesta funció pot dependre d'un altre departament. Aquest director / cap / responsable assumeix l'estratègia del pla de màrqueting i les relacions amb els clients.
- **Director / responsable d'OPERACIONS.-** Engloba àrees com ara compres, producció, desenvolupament del servei, logística, qualitat i una àmplia varietat d'activitats relacionades amb crear la proposta de valor.
- **Director / responsable d'ADMINISTRACIÓ i FINANCES.-** D'una banda, estableix els procediments administratius i per una altra s'encarrega de tota la part de comptabilitat i finances, amb criteri propi sobre les ràtios de compte de resultats i balanç.

Aquests tres pilars, per sota de l'empresari, ja convertit en **DIRECTOR GENERAL**, són la base per a construir un pla estratègic participatiu que doni estabilitat i creixement estructurat a l'empresa. En el següent punt ja explicaré què passa quan aquest equip encara no està formalment constituït.

Altres funcions rellevants de l'equip directiu

Hi ha altres funcions que també han d'estar representades i que en un primer moment seran responsabilitat directa d'algunes dels quatre posicions esmentades.

- **Persones:** Per a mi és una funció clau que va molt més enllà del tema de nòmines a les pimes. És la pròpia gestió estratègica de les noves incorporacions amb talent, la seva correcta incorporació i la seva formació permanent el que permetrà el bon creixement de la pime. És millor menys persones amb bon nivell d'implicació i rendiment, que més persones amb poc compromís, que acaben suposant un llast. Ho pot seguir portant l'empresari si realment li pot dedicar el suficient temps i dedicació.
- **Innovació:** El pot seguir liderant l'empresari o començar a delegar-ho en el responsable d'operacions. En tot cas, la innovació en nous productes i serveis ha de ser debatuda en el si de l'equip directiu.
- **Sistemes d'informació:** M'adono en moltes pimes que aquesta funció no està prou desenvolupada, de manera que l'empresa no disposa de dades fiables sobre la seva evolució i control. Si bé crec que el millor és que sigui el mateix empresari qui el segueixi liderant, en algun moment ho haurà de cedir al responsable d'operacions o d'administració. Un bon ERP implementat, així com un bon CRM són bàsics per al creixement de tota empresa.

Si l'empresa és més gran, probablement ja s'ha constituït aquest equip directiu d'entre 4 a 8 directius. Pot ser que no hagin estructurat correctament la seva coordinació horitzontal entre departaments, amb la qual cosa també poden implementar un Pla Estratègic o millorar el funcionament àgil de què ja tenen.

La creació de l'equip directiu

Per l'evolució de l'empresa, és possible que formalment encara no hagi les tres posicions clau de comercial, operacions i finances. Això pot succeir perquè l'empresari encara està en la manera "home / dona orquestra", portant la batuta directa d'aquella àrea que més li agrada. He vist molts empresaris amb un perfil comercial, o bé amb un perfil tècnic. És possible que ja tinguin un responsable de l'àrea complementària en el que no són especialment bons. És a dir, si són molt comercials, ja tindrà algun responsable d'operacions. I al revés, si és molt tècnic i li agraden les operacions, ja tindrà algun responsable comercial. O no.

Si l'empresa ja ha superat els 10 membres, ja toca formar l'equip líder / directiu amb les tres posicions esmentades de comercial, operacions i finances. És la millor inversió que pot fer per desbloquejar el coll d'ampolla que representa ell mateix, en voler prendre totes les decisions en tots els àmbits.

La qüestió és:

- Promocionar persones de dins?
- O bé contractar noves persones "directives"?

Promoció interna

Recomano que sempre que sigui possible, s'intenti promocionar a persones que ja estiguin en l'empresa si compleixen aquests criteris:

- **"Amb gana":** Amb aquesta actitud positiva i proactiva de voler anar molt més enllà del que està fent ara. Amb una sana ambició i ganes de menjar-se el món. No es pot promocionar a gent apàtica, sense espurna. És l'actitud d'implicació amb l'empresa.
- **Segur de si mateix:** Per a una funció més directiva, la persona promocionada ha de tenir un bon nivell d'autoconfiança en les seves capacitats. No promocionar a un insegur, perquè podria augmentar la seva inseguretat i transmetre-la a seu departament.
- **Humil:** A més de "fam" i autoconfiança, ha de ser humil, escoltar, ser empàtic i no arrogant. Les persones que treballen bé en equip saben escoltar atentament altres punts de vista. No promocionar el cregut que té un ego pel que sempre vol tenir la raó.
- **Capacitat tècnica:** Ha de tenir un mínim de formació prèvia en la seva especialitat, però per a mi és l'aspecte menys crític. De fet, es poden fer cursos externs per complementar la seva formació si realment està implicat amb el lloc i l'empresa.

Si no compleix amb els criteris anteriors, no promocionar encara. Es corre el risc de perdre un bon professional per intentar promocionar-lo a un lloc directiu en el qual no rendirà segons les expectatives.

D'altra banda, per la meua experiència en les promocions internes, de vegades són difícils d'acceptar per la resta de l'organització. Per això cal filtrar bé a qui es promociona, ja que també donarà un missatge positiu que hi ha possibilitats de carrera professional dins de l'empresa si es treballa amb il·lusió i de manera proactiva.

Contractació externa

Si s'ha revisat internament que no hi ha candidats que compleixen amb els criteris anteriors, sobretot en actituds, caldrà buscar el nou directiu a l'exterior. Recomano utilitzar les empreses de selecció de personal perquè saben quins són els nivells salarials per la posició, ajuden en la redacció del perfil i realitzen un llarg treball de filtratge de candidats, primer sobre *curriculum vitae* i després amb entrevistes prèvies. Per la meua experiència, són una inversió rendible.

Un bon director comercial, director d'operacions o director financer poden costar més del que l'empresari pensava en un primer nivell, quan algú en la seva organització (fins i tot ell mateix) ja està realitzant aquesta funció amb més o menys èxit. L'empresari ho ha de veure com una inversió de futur per al creixement professionalitzat de la seva empresa i perquè, a la fi, pugui delegar de veritat certes funcions i viure millor.

Si es selecciona un directiu molt car i experimentat, dinamitant l'esquema salarial de l'empresa, passaran dues coses: És possible que aquesta persona no acabi d'encaixar i l'empresa se la faci petita, de manera que s'anirà al cap de poc temps. També pot passar que no aportí el valor afegit en relació al seu cost salarial perquè l'empresa encara és massa petita.

En el cas contrari, si s'escull una persona molt "junior", amb molt poca experiència, no aportarà un veritable valor afegit a curt termini, que és el que necessita la pime per poder rendibilitzar ràpidament la nova posició. També es corre el risc d'escollir a una persona molt jove, que aprengui molt i que després marxi. Si és un directiu/va molt implicat amb el projecte empresarial i d'una alta productivitat, val la pena pujar la seva retribució de manera important per evitar que se'n vagi.

El candidat ideal

El terme mitjà serà una persona relativament jove amb una bona experiència. Díficil de trobar, tot i que sempre se'l pot atraure amb el projecte de "anem a implementar un pla estratègic en què tindràs un lloc rellevant". Tot i que marxi de l'empresa al cap d'uns 3 o 4 anys, ja haurà fet un salt qualitatiu molt important al departament. També hi ha la possibilitat d'un perfil molt madur, que aportí la seva experiència en la posició.

En qualsevol cas, és condició imprescindible comptar amb l'equip líder / directiu ja creat abans de començar un pla estratègic.

La formació contínua de l'equip líder

Com he esmentat anteriorment, els tres llocs directius han de ser de persones amb les actituds de proactivitat, iniciativa, autoconfiança i humilitat. Hi ha dos tipus de formació:

A) Formació interna. No em cansaré de repetir la importància de la formació inicial del "programa d'acollida". Jo mateix he vist la diferència entre una bona formació en les primeres setmanes d'incorporació (o de promoció). Aquesta formació inicial serà sobre aspectes generals de l'empresa, però a més, ha de contemplar la formació específica per al lloc. És molt més important del que habitualment es fa en les pimes.

B) Formació externa. Els coneixements específics de la seva àrea es poden adquirir posteriorment, per exemple amb un curs de:

- Màster en direcció comercial
- Postgrau en direcció d'operacions
- Màster en direcció financera
- Seminari en direcció de persones

Quan un nou directiu d'un nou lloc de responsabilitat fa un d'aquests cursos, aporta el valor del curs en el curt termini. És una inversió rendible amb un retorn ràpid. També és poc habitual a les pimes, encara que permet seleccionar o promocionar persones implicades a les que només els cal una mica més de formació específica.

Repeteixo: la formació interna i externa dels directius de l'equip líder és la clau de l'èxit del creixement d'una pime.

La implicació de l'equip de segon nivell

Ja hem realitzat diversos passos: Hem configurat un equip líder / directiu (segons la grandària de l'empresa), hem realitzat la formació inicial i els hem comunicat que participaran en un viatge apassionant: La creació i implementació d'un pla estratègic.

Com aconseguim la seva implicació?

Si reuneixen les condicions estipulades d'actitud, la implicació es produeix de manera natural pel sol fet de participar activament en un procés de definició de l'estratègia en equip. Participar vol dir escoltar els punts de vista dels altres departaments, entendre la seva problemàtica i posar-se al seu lloc. El mateix temps, els altres directors de departament també escoltaran directament "els meus" problemes i reptes en gestionar meu departament. Flueix un corrent de comprensió sobre els problemes dels altres departaments i es genera una moviment positiu respecte a com arribar a la meta comuna de l'empresa.

La implicació de l'equip de segon nivell puja de manera extraordinària. Ho he viscut en moltes ocasions. Sobretot augmenta el grau de pertinença a l'empresa i el compromís amb l'objectiu ambiciós compartit per tots. És cert que suposa un treball extra inicial dissenyar tot el pla, però la millora en la coordinació horitzontal entre departaments sobre les prioritats compensa i motiva a tots els participants.

El lideratge de l'empresari

Finalment, tot aquest plantejament d'implementar un pla estratègic amb l'equip líder suposa un gran repte per a l'empresari. Tot i que estigui convençut que és l'únic camí per fer un salt qualitatiu en la gestió de l'empresa per a un creixement ambiciós, haurà de superar diversos obstacles:

- **Aprendre a escoltar:** Si anteriorment ha tingut un estil molt "directiu", en el sentit que ha dit sempre que és el que calia fer, li costarà escoltar. El seu ego li passarà males jugades, ja que escoltarà per rebatre amb tot el pes de la seva experiència. Si ho fa massa, a la fi els directius, que estan aprenent a defensar les seves postures en públic, s'inhibiran i no seran tot el participatius que volguessin, aportant les seves solucions.

L'empresari ha de començar a escoltar per entendre altres punts de vista, amb paciència. Aquesta actitud d'humilitat de "que potser no ho sap tot" li va a empènyer a escoltar amb curiositat. ¿I si fos cert que aquest directiu/va té millors idees que jo sobre com portar el departament?

- **Repartir joc:** En l'equip líder hi haurà persones més xerraires i persones més introvertides. L'empresari ha de preguntar i animar els menys xerraires a expressar la seva opinió. Això els farà guanyar confiança en que les seves aportacions poden ser interessants per als altres i a créixer a defensar les seves posicions públicament.
- **Preguntar:** Segurament estarà acostumat a dir: "Fes això". El procés d'implementar un pla estratègic en la seva pròpia empresa, li permet a l'empresari començar més a preguntar que a afirmar. Una cosa és que el director general digui el "què" i una altra cosa molt diferent és el "com". La pregunta bàsica que un empresari ha d'aprendre a fer constantment és:

"I tu, com ho faries"



4.- Desenvolupament de productes i serveis

Desenvolupament de productes i serveis. En aquest capítol 4 del llibre que estic escrivint sobre “Genera una Espiral de Creixement en la teva empresa” o Com implementar un Pla Estratègic a la teva empresa”, abordaré l’estratègia de desenvolupament de productes i serveis. Reconec que pot ser un article una mica avorrit ;), però és de gran importància per al futur de qualsevol empresa en el mitjà termini. No t’ho perdís!

Nombre d’articles

La primera cosa que demano als meus clients és que em diguin quants articles o referències de nivell més inferior tenen en el seu ERP. Hi ha empreses en què aquest nivell d’articles és de centenars o milers de referències. La qüestió és si facturen a aquest nivell de referències o si són components o parts que configuren un nivell superior de producte comercial. En algunes empreses es facturen productes complets però també peces de recanvi o accessoris. Per tant, el primer exercici és verificar la lògica en donar d’alta l’article més essencial en el sistema ERP. He vist més d’una sorpresa en no haver-hi un criteri clar i tenir barrejats a aquest nivell components, productes complets i fins i tot serveis.

Recomano començar per fer un llistat d’articles i veure la seva coherència en donar-los d’alta.

Estructura dels productes

Tant si parlem d’una empresa manufacturera com d’una empresa de distribució, el més lògic és que tingui els productes com a agrupació (o no) dels articles de nivell inferior. No dic que hagi de ser així. Només dic que cal veure la lògica i l’ordre en la classificació què s’entén per un producte o servei. De vegades, cal veure en la jerarquia de productes com es tracten els subproductes o variants. En funció de l’empresa, hi haurà “productes interns” que després es

converteixen en “productes comercials”. Veure com es poden visualitzar per separat amb filtres adequats en l’ERP.

Una de les coses que observo habitualment és el tema del “*naming*” o denominació comercial del producte. Hi ha molt per millorar en aquest sentit quan l’empresa, en equip, fa una reflexió sobre la lògica en les denominacions comercials. I un error que veig en ocasions (des del meu punt de vista) és que es tendeix a posar el sector on va el producte a la pròpia denominació del producte. Ho veig així perquè després, quan veuen que un producte pot servir per a diferents sectors, s’ha de desglossar el producte per a cada un dels segments de mercat, el que dificulta una visió transversal del producte.

Famílies de productes

Els diferents productes comercials, haurien de poder classificar-se per un nombre limitat de grans famílies. Quan més endavant, en el capítol 6, expliqui com funciona la Matriu d’Ansoff, s’entendrà perquè aconsello que siguin entre 4 i 8 famílies de productes. Hi ha empreses que ja ho tenen molt clar. Però hi ha pimes en què no s’ha fet aquest exercici i els arbres no els deixen veure el bosc. És a dir, tenen tants productes, sense agrupació superior, que no poden prendre decisions rellevants sobre quines famílies de productes potenciar o no.

Aquestes famílies de productes no cal agrupar-les per segments de clients, sinó més aviat per tecnologies, “metaproductes” (nivell superior de productes) o atributs similars. Això permet més flexibilitat a l’hora d’utilitzar la matriu d’Ansoff de productes i segments de clients. Altrament, es barregen els conceptes des del principi i no s’arriba a definir una bona estratègia de productes i mercats.

En finalitzar aquest pas, ja s’han definit de 4 a 8 famílies de productes, segons criteris estrictes de producte.

Facturació per productes

Tornem per un moment al nivell de productes facturables. L’ERP de l’empresa (o en un full de càlcul) ha de poder fer un rànkung de tots els productes per diversos criteris com els que s’esmenten a continuació:

- **Per facturació:** Visualitzar tots els productes de més a menys facturació obre molt els ulls respecte a tota la gamma de productes o serveis.
- **Unitats venudes:** Si la gamma de productes o serveis és relativament homogènia en la unitat de mesura, té sentit. Però si venen cargols (o grams) i al mateix temps es venen màquines senceres (o tones), aquest rànkung perd tot el sentit.
- **Preu de venda:** Novament, si la unitat de venda té un rang raonable, suposa una visió interessant veure els productes ordenats de major a menor preu. En algunes ocasions, per exemple en serveis, ja es pot començar a decidir que per sota de cert preu ja no té sentit vendre-ho.

Ara ja podem fer-nos algunes preguntes sobre l'estratègia de desenvolupament de productes i serveis:

- Teníem absolutament clar quins productes o serveis estem venent més? (He vist sorpreses)
- Per què tenim tants productes?
- Què fem amb els productes que pràcticament no venem res?
- Com podem potenciar el 20% dels productes que ens dóna un 80% de la facturació acumulada? (Regla de Pareto aproximada)
- Quins productes o serveis ja podem eliminar per tenir un preu massa baix?

Escandall de costos a nivell de producte o servei

D'una manera aproximada o molt professional, hem de tenir una estimació dels costos directes de compra i producció (si és el cas) o de generació de el servei. En un primer moment, si l'empresa no ho té del tot clar, és millor començar amb una hipòtesi de cost que es pugui imputar en el sistema de gestió ERP. Quan es comença amb una primera versió d'escandall, de manera natural ja es va afinant d'any en any, millorant el seu càlcul i fiabilitat. La meua recomanació és:

Comença ja a calcular costos si encara no ho has fet. O millora els teus càlculs de costos de trimestre a trimestre.

Rendibilitat per productes o serveis

Ja teniu ara la possibilitat de calcular el marge brut dels productes. Podrà ser a nivell de marge de contribució industrial o a nivell de marge comercial, o tots dos. Un altre dia ja parlaré d'això. L'essencial és que tindràs la possibilitat d'ordenar tots els productes segons el seu marge o rendibilitat. Recomano treure el llistat de rendibilitat de productes en dos conceptes:

- **Rendibilitat en euros:** És a dir, per a un període determinat (p.e. un any) quants euros ha donat de marge cada producte, i ordenar-los per aquest valor.
- **Rendibilitat en %:** El següent rànkung de productes es realitzarà sobre el % de marge, estant a dalt els productes de major percentatge.

He vist cares de sorpresa en alguns clients que encara no havien realitzat aquest doble rànkung, el que els ha ajudat a prendre decisions al respecte.

Facturació per famílies de productes

Ara anem a el nivell superior de famílies de productes, ja que segons la mida de l'empresa, pot tenir massa referències de productes per poder visualitzar les grans decisions estratègiques. A nivell de les 4 a 8 famílies de productes o serveis farem el rànkung per:

- **Facturació per família de producte.** Aquest és un rànkung realment important.
- **Unitats venudes,** si els rangs són relativament homogenis.
- **Preu mitjà de tota família,** si té sentit.

Rendibilitat per famílies de productes

Ja que l'empresa ja disposa (o s'ha construït) un arbre lògic de productes fins a agrupar-los en unes grans famílies de productes, ja es poden agregar les dades del nivell inferior de facturació en valor absolut (euros) i rendibilitat en valor absolut (euros).

Afegint les dades de cada família de productes es pot obtenir la seva facturació agregada, el marge de tota la família en euros i, en conseqüència, el % de rendibilitat de la família.

A continuació, ordenem les famílies per la seva rànkung de rendibilitat en:

- **Marge en valor absolut en euros.**
- **% de marge.**

Ara toca analitzar les dades i preguntar-se quina família de productes val la pena potenciar, quina cal esforçar-se a baixar el cost de compra o producció, quina pujar el nivell de preus, quina família es podria eliminar o reduir, etc.

Les dades fiables i ben organitzades ajuden a definir les prioritats estratègiques.

Capacitat de producció

Si l'empresa és manufacturera, no n'hi ha prou amb veure els productes o les seves famílies basant-se facturacions i marges. Cal anar més enllà. D'alguna manera el procés productiu tindrà diferents fases o línies de producció seqüencials o en paral·lel. Cal veure per a cada línia o procés productiu, i per a un nivell de torns fixat (1, 2, o més torns setmanals), els següents conceptes:

1. **Capacitat de producció** teòrica de la línia o procés en unitats.
2. **% de taxa d'utilització.**
 - Si la taxa d'utilització està pròxima a la saturació hi ha diverses possibilitats:
 - Pujar els preus dels productes d'aquesta línia de producció.
 - Invertir en una nova màquina que ofereixi més unitats / hora.
 - Ampliar un torn d'aquest procés.
 - El que no té sentit és no fer res amb aquesta evidència.
 - Si la taxa d'utilització és baixa i el producte és rendible, val la pena potenciar les vendes d'aquests productes que tindran una alta rendibilitat marginal, ja que la maquinària ja està comprada i en funcionament.

En aquest apartat també incloc la facilitat o dificultat en produir, nivell de diferenciació i innovació, les necessitats d'existències intermèdies, els riscos laborals, els terminis de lliurament, les dificultats logístiques, aspectes mediambientals, aspectes regulatoris, disseny innovador, percentatges de rebutjos, etc.

En realitat cal considerar el cost d'oportunitat amb la següent pregunta:

Quin producte que estem fent és poc rendible i ens ocupa un recurs productiu que seria més rendible potenciant un altre producte ja existent?

Relació de les famílies de productes amb certs proveïdors

Ara imaginem que es tracta d'una empresa de distribució que té acords de representació amb una sèrie de fabricants internacionals. A més de totes les consideracions de facturació i marge, cal considerar:

- La capacitat del proveïdor de subministrar la quantitats acordades.
- Els terminis de lliurament.
- Les condicions de pagament.
- Els esforços en comercialitzar cada producte
- I un llarg etc.

Quan una empresa distribuïdora realitza una anàlisi del seu porfoli comercial, s'adona normalment que té massa productes poc rendibles. En conseqüència, aquests productes estan absorbint recursos humans, financers i comercials que serien més rendibles potenciant altres productes existents més rendibles.

Rapidesa i facilitat del servei

Com a tercer cas, suposem una empresa de serveis, de qualsevol tipus. En aquest cas, a més de l'anàlisi de facturacions i marges, caldrà considerar aspectes com:

- Facilitat en realitzar el servei
- Rapidesa en la seva execució
- Grau de saturació en aquest servei amb recursos interns
- Externalització del servei
- Repetitivitat del servei
- Etc.

Estandardització de productes i serveis

Tant en productes com en serveis, també cal preguntar-se sobre el nivell d'estandardització. Com més estàndard és un producte o servei, més es rendibilitza el seu desenvolupament amb més unitats produïdes. En canvi, si cal inventar la roda per cada nou client, aquest cost de desenvolupament només es podrà repercutir sobre una comanda concreta.

Sempre que sigui possible, quan cal prioritzar quins productes o serveis potenciar del catàleg, convé apostar pels més estàndard possible. Les economies d'escala funcionen sobretot per la repetitivitat de solucions estàndard i no per solucions a mida.

Si el model de negoci de l'empresa està basat en productes i serveis *ad hoc*, a la mida de cada nou client, convé que es tingui clar que la rendibilitat s'ha de produir en cada comanda, incidint sobre el valor afegit aportat.

Vendes puntuals vs ingressos recurrents

Justament el pas anterior cap a l'estandardització és el que permet que es creïn models de negoci basats en ingressos recurrents. El gir estratègic de vendes puntuals cap als ingressos

recurrents, posem per cas mensuals, suposa una major fidelització de client, una major barrera d'entrada per als competidors i una millor planificació financera dels ingressos futurs.

Val la pena explorar productes i serveis d'ingressos recurrents.

Evolució temporal dels diferents rànquings

Fins al moment, les dades que suggereixo que cal revisar, són una foto sobre un període determinat. Suposem l'any anterior. Ja resulten summament útils per prendre decisions, però són l'equivalent a un Balanç de situació comptable. Una foto estàtica.

En la mesura del possible, per a aquelles dades que es consideren més crítiques, convé veure les evolucions temporals als llarg dels anys o dels mesos. Això us dóna una visió horitzontal de quins productes i serveis van a l'alça en unitats, preu, facturació marge, etc. I també d'aquells que baixen de manera insistent.

Antiguitat i innovació dels productes o serveis

Seguim revisant la nostra cartera de productes i serveis. Seria convenient posar l'any de creació o de la primera venda de cada producte o servei. A continuació, podem veure si en l'evolució de les seves unitats, preu mitjà, facturació i marge han millorat els indicadors o no. És possible que un producte molt madur ja tingui els equivalents de la competència, el que hi haurà obligat a baixar els preus. No obstant això, ens podem trobar que les economies d'escala en l'esmentat producte madur han fet baixar encara més el seu escandall de costos, de manera que estem obtenint una excel·lent rendibilitat. Durant quant de temps més ...?

En aquest sentit val la pena fer per un moment la clàssica matriu de creixement de *Boston Consulting Group*.

1. **Interrogants:** Són els nous productes en desenvolupament que encara no se sap si seran ben acceptats pel mercat.
2. **Estrelles:** Alguns dels nous productes ja estan tenint un ràpid creixement, però amb un volum de venda baix.
3. **Vaques lleteres:** Productes estables que proporcionen un gran rendibilitat a l'empresa.
4. **Gossos:** Productes en decadència.

El cicle correcte és tenir "Vaques lleteres" que financen nous productes "Interrogants". I encara cal dedicar recursos financers per potenciar els productes "Estrelles". En canvi, convé saber quan sacrificar en les seves etapes finals de la seva existència un producte "Gos".

Hi ha diversos models per analitzar si el catàleg de productes o serveis s'està rendibilitzant adequadament pel passat, s'inverteix en els productes de present recent i es té una cartera de nous productes per desenvolupar en el futur. No és fàcil equilibrar l'exploració de nous productes futurs amb l'explotació de productes ja acceptats pel mercat.

Innovació disruptiva en el desenvolupament de nous productes o serveis

Una cosa és la innovació en nous productes i serveis en la mateixa línia que el porfoli actual. Una altra cosa ben diferent és la innovació disruptiva, pel qual l'empresa és capaç de visualitzar nous conceptes i models de negoci que no existeixen actualment al mercat.

Una de les eines que utilitzo per a això és el que s'anomena la "[Estratègia de l'Oceà Blau](#)", coneguda en anglès per *Blue Ocean Strategy*. Realment és una metodologia molt trencadora, que he utilitzat diverses vegades amb els meus clients, per trobar nous "oceans" sense competència.

Per explorar nous productes o serveis minimitzant el risc financer i accelerant el procés el màxim possible, he utilitzat en moltes ocasions les eines de [Strategyzer](#) tals com el *Business Model Canvas* i el *Value Proposition Design*. Si bé semblen mètodes propis de startups (i és cert), també l'apliquen moltes empreses consolidades, quan volen innovar en nous productes o conceptes de la manera més ràpida i econòmica. Ho explico també en aquest article "[Les pimes aprendran a ser startups](#)".

Estratègia de desenvolupament de productes i serveis

A tall de conclusió d'aquest quart capítol del meu llibre, que publico en obert setmana a setmana, sobre "Com implementar un Pla Estratègic en la teva empresa", podem fer els següents passos pel que fa a l'estratègia de desenvolupament de productes i serveis:

- Tenir una bona jerarquia d'articles, productes i famílies de productes.
- Disposar de dades fiables a nivell de producte de facturació, cost i marge.
- Fer un equip interdisciplinari en què debatre altres consideracions sobre les capacitats de producció.
- Decidir quins productes i serveis potenciar i quins eliminar.
- Fer un mapa dels productes segons la seva fase d'innovació i maduresa.

I sobretot, després d'analitzar toca DECIDIR i ACTUAR.



5.- Segmentació de Clients

Segmentació de clients. En aquest capítol 5 comento unes de les claus per fer una empresa rendible: Entendre quin és el nostre client ideal. Per a això proposo una sèrie de criteris de segmentació de la base de clients i posteriorment una extracció de dades.

1.- Criteris de segmentació de clients

Sectors d'activitat

El primer criteri és posar a la base de dades dels clients (ja sigui en l'ERP, Excel o CRM) un camp per a "Sector d'activitat". Normalment les empreses comencen amb uns clients englobats en un sol sector d'activitat, però amb el temps els seus productes o serveis també serveixen per a altres sectors.

Per exemple, una pime pot tenir clients dels següents sectors:

- Farmacèutic
- Veterinari
- Alimentació
- Industrial
- Elèctric
- Etc.

Un dels criteris que recomano és utilitzar els codis CNAE, perquè tenen equivalències en els mercats internacionals. Prenguem uns exemples de codis CNAE:

- 2731- Fabricació de cables de fibra òptica
- 3102- Fabricació de mobles de cuina
- 5530- Càmpings i aparcaments per a caravanes
- 7111- Serveis tècnics d'arquitectura

En les bases de dades internacionals, les empreses amb aquest codi CNAE, encara que estiguin en àrab o tailandès, tindran exactament el mateix codi i descripció. La qual cosa suposa un gran avantatge a l'hora de classificar els clients actuals i fer prospecció dels clients futurs internacionals.

En qualsevol cas, cal buscar un nivell d'agrupació raonable. La meva recomanació és que la nostra base de clients s'ha de poder segmentar en un mínim de 2-3 sectors i un màxim de 6 a 8 sectors. Superar els 8 sectors d'activitat suposa un problema a l'analitzar de manera fàcil quins sectors són més rendibles per a l'empresa.

El procés seria el següent:

1. Llistem tots els codis CNAE en què tenim clients. O ens agradaria tenir-los.
2. Agrupem en sectors que tinguin sentit per a la nostra empresa.
3. A la base de dades corresponent (ERP, CRM o Excel), assignem a cada client, en el seu camp "Sector", un dels que hem decidit.

Aquesta segmentació ens serà molt útil per analitzar amb dades la seva evolució i per definir estratègies comercials específiques per a cada segment.

Tipus de client/canal

El següent camp que hem d'habilitar al nostre ERP o similar, és el camp: "Tipus" (o bé "Canal").

Del que es tracta és de classificar quins són clients directes (els que fan servir directament el nostre producte o servei) i quins són intermediaris. Hi ha diferents opcions, en funció de cada empresa. A tall d'exemple podria esmentar:

- Clients / usuaris directes
- Distribuïdors
- Agents
- Etc.

Així, cada empresa ja sabrà quines tipologies de clients directes o canals li poden ser útils per analitzar els seus resultats i definir estratègies específiques per a cada tipus.

Mida del client en el seu mercat

El següent criteri que ajuda a fer una bona segmentació és la mida de el client, si són empreses. És a dir, si l'empresa és gran o petita en funció de:

- **Nombre de centres de treball:** Apareix públicament al seu web.
- **Nombre d'empleats:** De vegades està publicat al seu web. O bé apareix en les bases de dades comercials.
- **Facturació publicada:** Encara que ja és més difícil d'aconseguir sense pagar, acostuma a aparèixer en bases de dades o en informació pública.

No és possible ni eficient classificar pels tres criteris anteriors. Per a això s'ha d'habilitar un sol camp anomenat "Mida del client" o alguna cosa semblant.

L'empresa ha de decidir un sol criteri que sigui relativament fàcil d'obtenir, com ara el nombre de treballadors. Si ho fa per aquest criteri podria segmentar:

1. Micropimes de menys de 10 treballadors
2. Pimes de 10 a 100 treballadors
3. Empreses de més de 100 treballadors

Si decideixen fer-ho per facturació dels clients en el seu mercat, es pot fer per exemple:

1. Facturació <1 M €
2. Volum de facturació > 1 i <10 M €
3. Facturació > 10 M €

Amb un sol criteri, el que es vulgui, l'empresa ha de poder veure quina és la mida d'empresa que li resulta més atractiu. Això ajuda a definir amb precisió el client ideal i a enfocar el creixement futur cap a més clients "ideals".

Ubicació / Zona del client

Per definició, tot client està en algun lloc. Apareix públicament la seva adreça postal amb menció de CP, municipi, província (CA) i país. Aquestes dades estan en totes les bases de dades comercials de clients i en el nostre propi ERP, a la fitxa de client. Per tant, podem escollir a quin nivell ens interessa agrupar en funció de l'àrea geogràfica.

- Si una empresa es mou només a nivell provincial, potser el més lògic seria per comarques, amb possibilitat de fer zoom per municipis.
- En el cas que una empresa té clients en tota la geografia espanyola, potser li interessi per comunitats autònomes, amb possibilitat de fer zoom en províncies.
- Si una empresa té activitat internacional, pot tenir una classificació per continents, amb zoom als països.

També hi ha la possibilitat de "construir" unes zones comercials nacionals (pe zona Llevant, zona Centre, etc.) o internacionals (pe Europa i Nord d'Àfrica, Àsia, Latam, etc.), que sempre adquirirà la dada de província o país de la base de dades.

Altres criteris complementaris

Amb els criteris anteriors, ja podem analitzar quins segments de clients són més interessants o com evolucionen les vendes. No obstant això, en ocasions pot ser interessant habilitar un nou camp de l'estil: "Altres criteris". Però per a això tota l'empresa, a l'introduir aquesta dada de segmentació ha de tenir unes poques opcions preconfigurades per escollir.

Podrien ser de tipus subjectiu:

- Dificultat d'adquisició: Alta, mitja, baixa
- Esforç requerit: Alt, mitjà, baix
- Condicions de pagament teòriques: Anticipat, comptat, 30 dies, 60 dies, etc.

- Altres.

En realitat, si ja hem utilitzat el camp “Tipus de client” amb una classificació orientada a Client directe / Canal, potser aquest nou camp ens pot ser útil per definir, per exemple: particulars, autònoms, *startups*, pimes, corporacions, associacions, administració pública, etc.

Com millor definim els segments de clients, millor obtindrem les dades objectives que ens ajudin a trobar el client ideal amb un bon nivell de detall.

2- Extracció i anàlisi de les dades de clients

Facturació

La facturació dels clients resulta la dada més evident en analitzar el nostre negoci. Els més pràctics són:

1.- Rànquing de clients per facturació: Es relacionen tots els clients actius d'un període (p.e. l'any anterior) ordenats de major a menor facturació. Seguidament en un full de càlcul, s'afegeixen dues columnes al costat de la facturació. La primera columna ens diu quin percentatge correspon (en%) cada client respecte al total. La segona columna correspon al % acumulat.

A continuació, veiem quants clients suposen el 80% de la facturació acumulada. Segons el Principi de Pareto, és possible que amb el 20% dels clients ja s'arribi al 80% de la facturació. Si tenim que només un 10% dels clients suposen més del 80% de la facturació, tenim massa risc concentrat en pocs clients.

Per l'altra banda, podem veure com és la “Llarga cua” del 80% dels clients amb els que només es factura el 20% adicional. Però suposen un esforç en temps molt important. I preguntar-nos:

Quina serà el mínim de facturació que acceptarem? Com podem automatitzar aquest tipus de comandes tan petites? Ens surt a compte?

2.- Rànquing de facturació per segment / sector: Donat que per a cada client ja tenim marcat el seu sector d'activitat, podem agrupar les facturacions per a cada sector. Així mateix, podem fer un rànquing dels 2 a 8 sectors ordenats de major a menor facturació. Evidentment la suma de les facturacions de tots els segments de clients hauria de ser gairebé igual al total facturació de l'empresa. Si no quadra serà per petits detalls comptables.

3.- Rànquing de facturació per zones: Amb les claus de zona (Comunitat autònoma, país, etc.) podem obtenir les facturacions per cada zona per defecte. Llavors, toca reflexionar sobre quines zones potenciar i perquè.

Nombre de clients

Una de les dades que m'agrada més analitzar és el nombre de clients. Veurem que aquesta dada aporta una gran visibilitat sobre la situació actual i sobre les estratègies de creixement. En aquest apartat podem analitzar:

a) Nombre de clients actius: Des del meu punt de vista la definició d'un client actiu és el que "ha comprat almenys un cop a l'any". És a dir, a 1 de gener no tenim cap client actiu que, si compren, s'aniran sumant, sense repetir, al llarg de l'any. Així podem comptar els clients actius que vam tenir el 2019, els actius en 2020, etc.

b) Nombre de clients actius en cada sector: Aquest és el que m'agrada més. Per a cada any en curs, veure mes a mes quants clients es "s'activen" (compren per primera vegada l'any, sense repetir-se) en cada segment de mercat. La virtut d'aquesta dada de nombre de clients per sector és que orienta l'acció comercial sobre el nombre de nous clients a aconseguir, respecte a l'any passat, i com evoluciona mes a mes.

c) Nombre de clients actius a cada zona: Si hem definit les nostres zones (província, països, etc.), podem comptar quants clients actius tenim a cada zona. A comparar amb l'històric i amb els objectius. Aquesta dada també serveix per orientar l'acció comercial de quants nous clients aconseguir en quines zones prioritàries.

Es poden extreure més dades de nombre de clients pels altres criteris, com ara tipus de client/canal o altres criteris, per tenir una anàlisi, almenys anual, de la composició de la nostra cartera de clients.

Els més rellevants són el nombre de clients en cada sector i en cada zona geogràfica.

Marge per clients

Aquest és l'anàlisi més profitós per a l'empresa. Però no és fàcil de fer. En primer lloc, requereix que hi hagi un bon escandall de costos de producció del producte o del servei. En segon lloc, que s'hagi informat al sistema el cost, les unitats, el preu del client i la facturació. I així amb totes les facturacions de cada client, sumant els diferents articles, costos i vendes. A més, és possible que hi hagi sumar altres despeses imputables directament als clients. A la fi obtindrem:

1.- Marge en € de tots els clients: Per a tots i cada un dels clients d'un període (p.e. l'any anterior) obtindrem els euros de marge en valor absolut. Val la pena posar tots els clients en ordre de la valor absolut en € que aporten a l'empresa. Aquest llistat obre molt els ulls sobre els clients més interessants. Fem el "Pareto" del 80% de marge en € acumulats. Observem.

2.- Marge en % de tots els clients: Seguint l'anàlisi ara posarem el % de marge que aporta cada client i una nova columna del % de marge acumulat. Ara toca observar amb més detall, tant en marge en € com en %, quins clients són més interessants i quins ens aniria bé perdre. A partir d'aquí podem preguntar-nos:

- Quins clients són més interessants? Per què?
- A quins clients hauríem de pujar els preus, encara que sigui a risc de perdre'ls?
- Quins clients, tot i el baix marge, aporten un marge de contribució industrial positiu?

Marge per segments de mercat

Continuem amb el tema del marge, però aquesta vegada agrupat per diferents criteris de segmentació:

A.- Marge en € i % de cada sector d'activitat: Com que ja tenim assignats els sectors en cada client, podem agrupar-los pels 2 a 8 segments de mercat definits. En aquesta anàlisi veurem quins segments de mercat potenciar, en quals pujar preus o quins abandonar, etc. Aquestes agrupacions de rendibilitat per segments de mercats marquen línies estratègiques i tàctiques comercials que aportaran un gran impuls a la rendibilitat de la companyia.

B.- Marge en € i en % de cada zona geogràfica: En veure la realitat del marge des de diferents prismes, podem actuar amb coneixement de causa. Potser per zones (CA, zones comercials, països, etc.) podem veure patrons d'alta o baixa rendibilitat que no havíem observat anteriorment en el total de clients o per sectors. Podria ser que un comercial assignat a una zona, de manera sistemàtica, vengués per la banda baixa de preus i que un altre comercial, en una altra zona, fes el contrari. O que s'observa que en una zona determinada la competència obliga a reduir el marge.

En qualsevol cas, val la pena de segmentar bé els clients per poder extreure dades que ens facin veure la realitat. Els números no enganyen.

Altres consideracions en la segmentació de clients

A part de les anàlisis principals de facturació, nombre de clients i marge, tant a nivell de tots els clients com per a les segmentacions de sector i zona, hi ha altres possibles dades a observar. Només són opcionals per no caure en la "paràlisi per l'anàlisi". Per exemple:

- **Clients A, B, C:** Hi ha empreses que, en base als volums de facturació, estableixen unes categories A (Clients de compres importants), B (compres mitjanes) i C (Clients de compres petites) en les pròpies fitxes d'alta de client. D'aquesta manera, poden extreure dades agrupades de facturació, nombre de clients i marge per a cada grup A, B, C.
- **Clients històrics, actius, nous, perduts:** Basant-se si han comprat o no durant l'exercici, es poden extreure conclusions i estratègies en aquests hàbits. Un altre dia aprofundiré en aquest aspecte.
- **Dies de pagament reals:** El sistema informàtic de l'empresa hauria de poder subministrar la informació real dels dies de pagament dels clients. Si es posen ordenats en una llista de més a menys dies de pagament, es poden prendre decisions sobre quins clients potenciar i quins abandonar. També es podrà mostrar la mitjana de dies de pagament si fem agrupacions per sectors, zones o altres criteris.
- **Per tipus de client/canal:** Ja que tenim informat en l'ERP aquest camp, també podem visualitzar la diferència de marge i de facturació que tenim entre els clients directes i els distribuïdors. A priori, amb els distribuïdors hauríem de tenir més facturació i un marge raonable en €, encara que probablement un baix marge en%. Encara que en veure les dades ens podem trobar amb sorpreses, agradables o no.

3.- Segmentació de Clients: Què faràs ara?

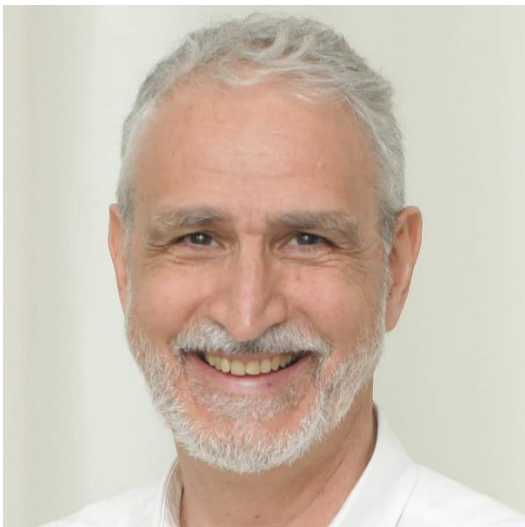
En els punts 1 i 2 t'he explicat com ajudo a les empreses a segmentar la seva base de clients i a extreure dades per a la seva anàlisi. Hi ha pimes que encara han de començar a posar ordre en les seves bases de dades de clients. Mentre que altres ja tenen el sistema molt ben implementat.

L'important és que, amb les dades a la mà, ja en tens un “foto robot” del teu **CLIENT IDEAL** pel que fa a: Sector, mida, tipus, zona, etc. Aquest és el client ideal a qui enfocar l'estratègia present i futura. I atrevir-se a reduir o abandonar els clients no rendibles que ens absorbeixen temps (i cost d'oportunitat) per anar a buscar nous clients ideals.

Per tant, què faràs ara ?:

- **DECIDIR** quins sectors, zones i clients potenciar i quins reduir.
- **ACTUAR** en equip, amb objectius ben definits, per millorar la RENDIBILITAT amb clients ideals.

NOTA: Capítols 5 a 17 en el llibre complet



Sobre l'autor

Soc Albert Campi.

Vaig començar a dirigir empreses en un llunyà 1989. Durant 25 anys he estat director general d'empreses a diversos sectors (majoritàriament industrials de fabricació, distribució o instal·lació de productes tècnics).

La més gran que vaig dirigir durant molts anys, la vam arribar a fer créixer, amb el nostre equip, fins als 200 treballadors, 8 fàbriques a Iberia i 100M€ de facturació. Però també he après a gestionar pimes petites, creant des de zero els equips directius. Amb experiència en empreses familiars i multinacionals, i projectes d'emprenedoria propis.

El 2014 vaig iniciar un nou camí com a “Coach estratègic”, per acompanyar empresaris (especialment industrials) a fer créixer les seves empreses en equip, en ordre i en rendibilitat.

Ràpidament vaig incorporar l'activitat de “Espirale de Creixement”, que és el meu mètode per implementar un pràctic pla estratègic a una pime que vulgui créixer. Com ja he comentat anteriorment, vaig començar a implementar plans estratègics l'any 2.000 i he continuat fent-ho a totes les meves empreses o en les pimes a les quals he assessorat.

Aquest llibre és una guia pràctica que va al gra, pas a pas. Si algun dia vols que t'acompanyi en aquesta implementació, et mostraré totes les plantilles, exemples i trucs per aconseguir el compromís del teu equip, posar ordre a la teva empresa i assolir la rendibilitat que et mereixes.

Espero que et sigui útil.

Copyright Albert Campi 2022

Recomanacions del llibre “Espirale de Creixement”

"L'Albert en aquest llibre ha condensat i explicat de manera simple i pràctica aquells aspectes essencials que tota empresa i gerents necessiten abordar per fer créixer el seu negoci"

Xavier Casajoana, CEO & co-fundador de VOZTELECOM

“Cadascú es regeix per la seva pròpia experiència, i potser aquesta és una de les raons que ens limita la perspectiva. Com a emprenedor m'he vist obligat a aprendre a mesura que anava requerint nous coneixements. I és aquí on ordenar reflexions i conceptes, juntament amb una metodologia contrastada per anys d'experiència, esdevenen una potent eina de millora i creixement. Aquest llibre recopila idees de manera metòdica i pràctica. Un guió magistral per aplicar”.

Jordi Verdaguer, CEO de JVV GRUP

“Cada capítol és una màster class del que ha de tenir una empresa per tenir un creixement estable i ordenat. Ha aconseguit que canviï la mentalitat i els mètodes de la meua empresa des de l'anàlisi interna i les propostes de futur que ha aportat el llibre a la meua empresa.”

Xavier Tomás, CEO de QKSOL

“L'Albert ha estat compartint amb tot el nostre equip els seus coneixements i la seva experiència en la implementació d'un pla estratègic. Vull destacar de l'Albert els seus coneixements i la seva metodologia per desenvolupar el pla estratègic, que ens ha ajudat molt a focalitzar els esforços en aquells punts clau del nostre negoci. Ha sabut portar les reunions de manera molt amena implicant tot l'equip. Sempre posant exemples clarificadors en aquells aspectes més difícils d'entendre. En definitiva, ens ha dotat d'una eina imprescindible per a la focalització i l'assoliment dels reptes i objectius que ens ofereix el futur. Gràcies per la gran feina feta.”

Genís Catà, CEO AUTOMATED TRANSACTIONS

"Soc l'administrador d'una empresa d'equipament pel sector de mascotes. Amb l'ajuda de l'Albert i el seu mètode, he trobat un camí que poc a poc m'ha portat a conduir i gestionar una estratègia per millorar tots els aspectes de la companyia. Si no fos per ell no sé on estaria."

Jordi Clerias (Administrador de EVEREST-TECNOVET)

“En un entorn com l'actual, en constant moviment i transformació, l'Albert ens ensenya a treballar l'estratègia empresarial, tradicionalment estàtica i rígida, d'una manera senzilla, dinàmica i adaptativa. És un plaer llegir-lo, escoltar-lo i treballar-hi.”

Roger Prats, Consultor

