



DECÀLEG PER A DESPRÈS DE LA CRISI

El professor **Joaquim Deulofeu**, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, va publicar a la revista **Hi Retail** un decàleg de propostes per al comerç enfront la situació creada a les empreses pel COVID-19 i la post-crisi un cop superem aquesta situació.

És un decàleg específic per a les empreses del sector de la distribució comercial, però que també **és aplicable a la resta d'empreses, especialment les PIMES**. Us fem un resum d'aquestes propostes.

1. TRESORERIA

La variable crítica. Sense ingressos, cal fer una llista detallada de totes les despeses i decidir quines són imprescindibles i quines no. Les que no són imprescindibles, cal eliminar-les. Segur que en sortiran unes quantes.

Hi ha despeses que caldrà negociar (com els lloguers), a menys que vingui una norma que modifiqui les regles del joc. Cal llegir abans els Diaris Oficials cada dia abans de res. D'altres, conformades per oligopolis (electricitat, telèfon, banca), dependrà també de si hi ha alguna norma que fixi alguna mesura de flexibilitat, rebaixa, etc. En aquesta línia, s'inclouria l'Ordre TED/320/2020, de 3 d'abril, d'extensió del bonus social a empresaris individuals.

Finalment, els salaris, caldrà ajustar a les necessitats de l'empresa les diferents eines i mesures que s'estan desenvolupant (ERTOS, permisos retribuïts obligatoris, etc.). Cal enraonar amb l'assessor laboral de l'empresa per poder definir l'estratègia que més convé. I tenir en compte, que serà el capital clau per poder re-emprendre l'activitat un cop s'acabi l'estat d'alarma.

2. ESTRATÈGIA

A les petites empreses la dinàmica del dia a dia les impossibilita per poder parar, disposar d'un temps de reflexió i poder definir cap a on hem de "tirar". Aquesta aturada de l'activitat és una oportunitat que difícilment es tornarà a repetir, i, tot i ser complicat en moments on la urgència, la tresoreria, centra tota la nostra atenció i preocupació, cal aprofitar. Tot i semblar una qüestió de grans empreses i grans directius, que necessita una formació de gestió avançada, en realitat es tracta de fer quatre llistes, que tothom sabem fer. Complicat? Una mica, doncs aquestes llistes demanen un esforç de síntesi que no estem acostumats a fer, però que els empresaris sí hi esteu acostumats, de manera instintiva (sou "negociants", sempre esteu prenent decisions). Per tant, cal tan sols tranquil·litat, mètode i ordre. Per definir l'estratègia, cal fer dos passes:

- a) Definir un DAFO: fer una llista de les fortaleces i debilitats internes i de les oportunitats i amenaces externes.
- b) Amb el DAFO sabem com estem i què ens pot presentar el futur. En funció d'aquest, definirem els nostres objectius, els més immediats i a mig termini (què farem després?), però també els que són més a llarg termini, a dos o tres anys vista (a on volem arribar?).



3. PERSONES

El capital més valuós de qualsevol empresa, incloent-hi propietaris, empresaris i treballadors. Més que mai cal ser empàtic amb els nostres treballadors. Entre tots, podem trobar nous focus (tenim personal jove que domina les xarxes: endeguem un projecte a Internet, no cal que sigui online, pot estar relacionat amb l'estratègia, amb objectius assolibles.. i que podem mantenir amb regularitat.

Podria ser un bon moment per a la formació de tots els que formem part de l'empresa. Hi ha una munió de cursos online, gratuïts, dirigits a l'empresa. Moltes institucions, com les Cambres de Comerç i els Col·legis Professionals, n'ofereixen de cursos gratuïts. Aprofitem-ho!.

4. CLIENTS

Tot i no vendre, cal mantenir-hi la relació. Podem informar-los dels nostres plans, enraonar-hi, fins i tot, preguntar i veure què els hi sembla. Tenim molts mitjans de comunicació a l'abast, cal utilitzar el que sigui millor en funció de la relació que tenim amb cada client, i avançar en un camí de confiança.

5. PROVEIDORS

És l'altra cara de la mateixa moneda, el nostre entorn de relació més immediata: som proveïdors dels nostres clients i clients dels nostres proveïdors. Cal preguntar-los-hi: quins plans de futur tenen, com va tot, si nosaltres estem al final de la cadena de valor, ells igual tenen una visió més àmplia. Fins i tot, explorar noves vies de col·laboració: tots ens necessitem.

6. ADMINISTRACIÓ

Cada dia hi ha novetats, nous ajuts. Apuntar-nos als diferents canals d'informació que estan desenvolupant les institucions, incloses les Cambres de Comerç, conjuntament amb un contacte proper amb els nostres assessors, que ens poden ajudar a triar entre les diferents opcions que podem tenir a l'abast, quina ens convé més.

7. TALENT

Íntimament lligat amb les persones i la formació abans esmentada. Reforçar, augmentar el talent del que disposem, vol dir tenir persones més formades. A més de l'anteriorment indicat, també les universitats ofereixen "webinars" que ens poden ser molt útils.

8. TECNOLOGIA I TELETREBALL

Cal reforçar aquest aspecte, tant en equipament necessari, com, fins i tot, aprofitar l'oportunitat, per a aquells que en disposin, de tenir més temps, per aprofundir en el que tenim. Molts cops, la dotació tecnològica de què disposem no l'explotem tot el que podríem: des del programa de TPV fins a les diferents aplicacions que ens ofereixen les entitats financeres envers explotar les dades que gestionen els nostres datàfons. Ho tenim, ho aprofitem? I també, si cal, a més del teletreball, i dins de l'anàlisi estratègia que ens dona el DAFO, potser seria hora, de fer noves inversions en tecnologia, per agilitzar els nostres equipaments.. i aprofitar el que tenim.



9. PROCESSOS I INNOVACIÓ

Aquests dies també podem reconduir la nostra curiositat innata.. en explorar per Internet com ho estan fent els nostres competidors, quines novetats hi ha, i quines novetats podem incorporar a la nostra oferta. També, fruit de la relació abans esmentada amb els nostres clients i proveïdors, podem desenvolupar nous productes, línies de negoci, etc.

Al innovar en els nostres processos, cal que compleixin 3 objectius: eficaços, que vol dir, satisfer als nostres clients, eficients (mínim cost-temps), adaptables. El professor Deulofeu defineix l'entorn actual com a entorn VUCA (Volàtil, Incert, Canvis continus i Ambigus), i cal que aquests processos incorporin la flexibilitat necessària per anar-s'hi adaptant en aquest entorn, no sigui que esdevinguin obsolets abans d'implementar-los.

10. SOSTENIBILITAT

La sostenibilitat, per a la empresa, comença amb el primer punt: sense tresoreria no podem sobreviure. La sostenibilitat de l'empresa vol dir, en primer lloc, que sigui capaç de mantenir la seva activitat a llarg termini. En segon lloc, ser socialment responsables, i per tant, que el nostre impacte sigui el menor possible, no tant sols en emissions o residus, si no, també, en les nostres compres, en anar implementant proveïdors de proximitat, doncs, si formem part del comerç de proximitat, nosaltres també haurem d'evolucionar cap a clients de proximitat.

Amb la sostenibilitat, hi guanyarem tots, finalitza el professor Deulofeu.

Manuel Amado Martí, Economista.

Cap d'Assessoria i Promoció en Comerç Interior de la Cambra de Comerç de Sabadell.