

## Definició, implantació i revisió de l'estratègia a través d'un Quadre de Comandament El cas de Grup Clade

III Congrés Català de Comptabilitat i Direcció

Alejandro Ylla - Soci Director - avantium >> business consulting

Xavier López - Director General - Clade Grup Empresarial Cooperatiu

[www.grupclade.com](http://www.grupclade.com)

### Què és Clade?



Clade Grup Empresarial Cooperatiu és el primer grup cooperatiu català multisectorial. Els seus socis, amb vocació de liderar els respectius sectors d'activitat, tenen en comú la voluntat de créixer de manera eficient i socialment responsable.

Grup Clade és el primer grup empresarial cooperatiu de Catalunya. Constituït a finals del 2004, el grup té la missió de donar una resposta eficaç, des dels valors del cooperativisme, als nous reptes que planteja un escenari econòmic caracteritzat pel canvi i la globalització.

## Per què es crea Clade?



Clade vol ser un referent a Catalunya d'un model d'empresa basat en les persones, que opera, amb eficiència, sota criteris d'innovació permanent i sostenibilitat, tot creant riquesa i ocupació estable

## Valors



**Participació**  
**Permanència empresarial**  
**Responsabilitat social**  
**Innovació**

## Pla Estratègic

El creixement  
La comunicació  
Model empresarial  
Desenvolupament de projectes



## Xifres

**Facturació:** 310,44 milions d'euros  
**Benefici:** 6,7 milions d'euros  
**Persones ocupades:** 3.602  
**Socis sector agrari:** 1.127  
**Socis consumidors:** 625.000



## Sectors actuació



<b>Cultura i comunicació:</b>	Abacus Grup Cultura 03
<b>Agroalimentari:</b>	Cooperativa Plana de Vic La Fageda
<b>Immobiliari:</b>	Grup Qualitat Factor Habast
<b>Atenció persones:</b>	Suara Cooperativa
<b>Educació:</b>	Escola St. Gervasi Fundació Blanquerna
<b>Serveis indústria:</b>	Telecsal
<b>Medi ambient:</b>	lavola
<b>Alta tecnologia:</b>	IUCT

## Abast del projecte



L'abast del projecte comprèn les següents empreses del **Grup Clade**

**Cooperativa Plana de Vic**  
**La Fageda**  
**Suara Cooperativa**

GRUP QUALITAT

## GrupQualitat



L'experiència pilot de **GrupQualitat**, cooperativa del sector immobiliari i de la construcció de Vilanova i la Geltrú que va implantar el Quadre de Comandament Integral els anys 2005-2006, va ser tot un èxit. Es van definir Quadres de Comandament d'Indicadors per a les tres Unitats de Negoci de la companyia: "Promocions Immobiliàries", "Segona Mà" i "Gestió Equipaments i Patrimoni".

**avantium** >>  
business consulting

[www.grupclade.com](http://www.grupclade.com)

 **suara**  
COOPERATIVA

## Suara Cooperativa



**Suara Cooperativa**, nascuda d'un procés de fusió exemplar, és l'empresa més gran de Catalunya pel que fa a l'atenció a les persones (atenció domiciliària, educació, serveis socials, serveis laborals i formatius)

**avantium** >>  
business consulting

[www.grupclade.com](http://www.grupclade.com)



## Cooperativa Plana de Vic

**Cooperativa Plana de Vic**, amb un profund arrelament al territori i al món ramader, està aconseguint vendre productes de qualitat al consumidor urbà a través d'una xarxa de 6 botigues



## La Fageda

**La Fageda**, 3r fabricant de iogurts a Catalunya i primer Centre Especial de Treball a tot l'Estat que va a dóna feina a persones amb malaltia mental severa



## Objectius del projecte (1/2)

- » Definir l'Estratègia del Grup Clade, així com de totes les empreses que el componen
- » Dissenyar el Mapa Estratègic, així com el Quadre de Comandament d'Indicadors (QCI).
- » Involucrar al Comitè de direcció de cada empresa del Grup Clade en la definició de l'Estratègia. Assolir el compromís i la implicació de les persones en la implantació efectiva de l'Estratègia.
- » Incrementar la cohesió del Comitè de Direcció de les empreses del Grup Clade.

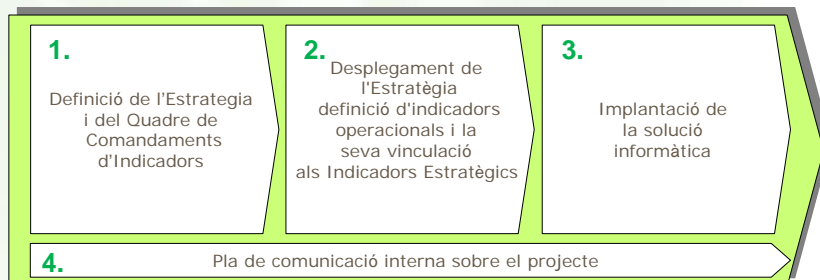
## Objectius del projecte (2/2)

- » Comunicar l'Estratègia a tots els nivells de l'organització.
- » Desplegar l'Estratègia de les empreses del Grup Clade amb el conseqüent alineament de les accions preses per les persones amb la Visió i els Objectius Estratègics de les companyies.
- » Vincular els indicadors actuals associats als processos als Objectius Estratègics / Indicadors Estratègics de la companyia.
- » Millorar la posició competitiva de les empreses del Grup Clade.

## Factors crítics d'èxit del projecte

- » El **compromís i la implicació** constant del Director General i del Comitè de Direcció de cadascuna de les empreses del **Grup Clade**.
- » **Aproximació "top-down"**.
- » La predisposició i/o flexibilitat davant els **canvis**.
- » **Objectius** clarament definits i estables.
- » La **comunicació sistemàtica i contínua** de l'estat i avanç del projecte i de les **implicacions dels canvis**.
- » La **disponibilitat i qualitat dels recursos humans**.
- » Un **enfocament metodològic** que guiï el projecte.

## Estructura del projecte



## Estratègia



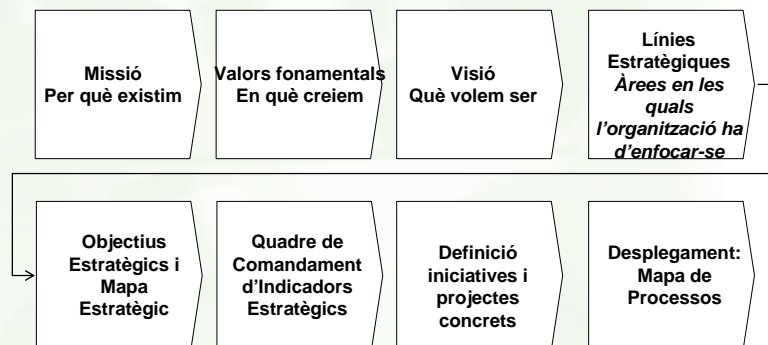
### L'estratègia és:

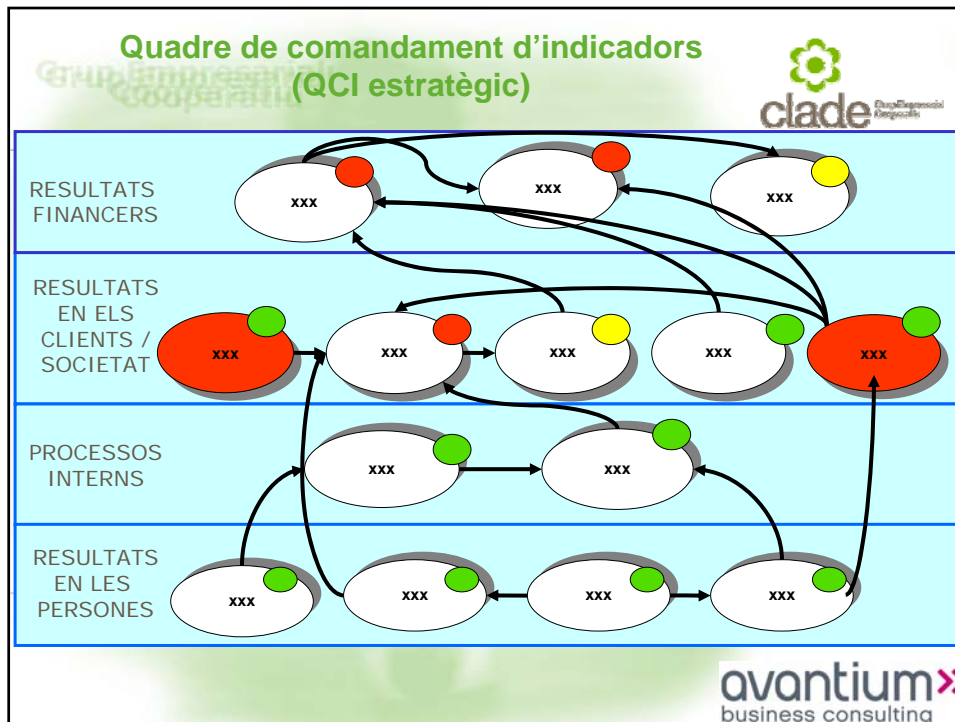
La determinació dels objectius bàsics a llarg termini i de les fites d'una empresa, i l'adopció de les línies d'actuació així com l'assignació dels recursos necessaris per a aquests objectius.

La creació d'una posició única i valuosa mitjançant un grup d'activitats diferents.

✓ Ha d'enfocar-se a ser "diferent", significat l'elecció d'activitats que permetin aquesta diferenciació perquè l'empresa lliuri un valor únic i satisfaci els seus stakeholders.

## Components de l'estratègia





**Particularitats trobades en els projectes de les cooperatives davant d'empreses que no són cooperatives**

- ▶ **Objectius financers orientats a la reinversió:** creixement sostingut, rendibilitat sostinguda per al creixement. No tant: satisfacció dels accionistes.
- ▶ **Èmfasis en la perspectiva d "impacte a la societat":** més objectius estratègics relacionats amb aquesta perspectiva en comparació de les empreses que no són cooperatives.
- ▶ **Èmfasis en la perspectiva de "persones":** més objectius estratègics relacionats amb aquesta perspectiva en comparació de les empreses que no són cooperatives.

**avantium** >>  
business consulting

[www.grupclade.com](http://www.grupclade.com)