

E M P R E S A F A M I L I A R

Una qüestió d'interès

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

Consulting Barcelona Economia

Si en els darrers articles hem posat èmfasi en els fills dels empresaris familiars i les seves dificultats a l'hora de decidir-se a agafar, si els deixen, la torxa de l'empresa, és perquè són una part crítica del procés successori. Amb els fills al capdavant de l'empresa, l'organització es transforma; no endebades les empreses estan formades per persones, i la personalitat, l'estil del qui mana, es fa notar a tots els racons. Això és el que passa quan els fills volen continuar l'empresa dels seus pares. Però, quants empresaris familiars s'han trobat que els fills no han volgut seguir el negoci i que, arribat el moment, l'empresa desapareix o, en el millor dels casos, els beneficiaris del llegat se la venen?

La continuïtat de l'empresa familiar en el si de la família depèn de molts factors, entre els quals l'interès per part dels fills és fonamental; si no es dona, no hi pot haver un adequat procés successori. Aquest interès és el resultat de l'actuació de, com a mínim, tres forces diferents: la sentimental, la professional i l'econòmica.

Continuar el negoci dels pares comporta una càrrega de sentiment innegable; l'oportunitat de fer-ho resultarà normalment atractiva en la mesura que sigui una manera de mantenir un lligam de base tangible amb els avantpassats més directes. Malgrat això, el sentiment, per ell mateix, tot i que pot garantir

una satisfacció íntima, no posa el plat a taula, ni tampoc satisfà les aspiracions de realització de les persones en tant que individus.

L'interès d'un fill en l'empresa també dependrà de l'atractiu professional que li ofereixi. És freqüent que les competències dels fills no s'emmotllin a les possibilitats professionals que ofereix l'empresa. Quan es dona el cas, sovint s'emmarquen entre dues situacions extremes: d'una banda, la del fill que estudia una carrera molt especialitzada sense aplicació directa a l'empresa, cosa que fa l'encaix difícil, perquè, de fet, el fill, en triar la carrera, ja ha pres pràcticament la decisió de guanyar-se la vida lluny de l'empresa familiar; de l'altra, la del fill que no es prepara professionalment per a res en concret i, per tant, el seu encaix a l'empresa encara és més difícil perquè no se sap ben bé què fer-li fer.

Tanmateix, sortosament, també hi ha fills que encaixen professionalment, sigui perquè han adquirit una formació pensant en l'empresa, sigui perquè, havent-se format en una àrea concreta, arribat el moment del traspàs, adquireixen les

competències que els permetran dirigir un departament o, fins i tot, la mateixa empresa. En qualsevol cas, caldrà que el fet de treballar a l'empresa els resulti atractiu com a feina; altrament, no hi ha manera que els fills segueixin. Esclar que la realitza-

ció professional tampoc no garanteix per ella mateixa l'interès dels fills: ha de venir complementada per l'interès econòmic.

Saber si dedicar-se a l'empresa familiar compensa no sempre és fàcil de calcular a l'avançada. El més immediat és saber si fins ara l'empresa ha estat rendible en termes de salaris que ha aportat a la família, de retribució del capital i de revalorització de l'empresa. Ara bé, més enllà del passat i del llegat que un fill rep, que el negoci sigui rendible o no és cosa del futur, i aquí entren en joc tant la capacitat del mateix successor com factors que estan fora del seu control directe (evolució del mercat, de la competència, etc.). Lògicament l'interès serà més gran com més ho sigui l'esperit emprenedor del fill, que comptarà amb l'avantatge d'arrencar el que serà el seu projecte amb el coixí d'una organització que ja funciona. No n'hi haurà prou que sigui un fill fidel, ni un professional competent i satisfet; caldrà que també sigui un bon empresari.