

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

Els altres costos de la direcció no familiar (i III)

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

guinjoan@barcelonaeconomia.com

Moltes empreses familiars arriben a un punt del seu cicle de vida en què es plantegen la conveniència de recórrer a un extern a la família per dirigir la seva empresa. Aquesta incorporació d'un estrany, al qual es dona el màxim poder de decisió sobre l'organització, porta associats uns costos importants i sovint menys perceptibles que el seu salari o altres retribucions. En els dos articles precedents abordarem els costos que es produeixen abans i durant el seu mandat; per tancar el tema, almenys de moment, ens cal fer referència als costos en què incorren les empreses familiars quan el directiu no familiar deixa l'empresa.

En aquest context, la situació relativament més simple que es pot donar és que el directiu decideixi deixar l'empresa familiar per voluntat pròpia. La família haurà de començar una altra vegada el procés que ja va viure en incorporar-lo, és a dir, iniciar una selecció, negociar les condicions, acceptar un cert període d'immersió en l'empresa, fins a tornar a tenir coberta la plaça. No obstant això, val la pena que la família esbrini els motius reals de la seva sortida, més enllà dels que hagi manifestat el directiu. Algunes causes són generals, com una remuneració insuficient, fatiga del directiu, l'oferta d'un lloc de treball més atractiu, desacords en l'enfocament es-

tratègic de l'empresa, futur poc clar del sector i/o de l'empresa; però altres causes són específiques dels negocis familiars, com haver arribat al sostre professional dintre de l'organització, l'excés d'intromissió de la propietat en la presa de decisions operatives del directiu, la manca d'ambició dels accionistes, una retribució desmesurada dels propietaris amb relació a les possibilitats de l'empresa, entre d'altres. Saber el motiu pel qual ha marxat un directiu de vàlua evitarà caure en els mateixos errors –si és que se n'han comès– i, per tant, estalviarà molts costos a la família al fitxar-ne un de nou. Una cosa força diferent és que la família despatxi el directiu no familiar. Una decisió traumàtica com aquesta, siguin quins siguin els motius concrets, sempre tindrà com a denominador comú la insatisfacció dels accionistes (de tots o d'una part) respecte a la tasca duta a terme per l'individu en qüestió. Quan els familiars propietaris de l'empresa són molts, prescindir del directiu acos-

tuma a comportar llargues discussions entre partidaris i detractors, a més d'un procés de control augmentat sobre el directiu amb els costos corresponents; i, si l'acord de prescindir-ne no és consensuat, una decisió tan elemental com aquesta pot portar cua en el si mateix de l'accionariat. Un cop presa la decisió, cal passar a l'acció.

El cost més visible serà la indemnització que se li hagi de pagar perquè posi fàcil la seva sortida. Si estava pactada prèviament i ambdues parts hi estan d'acord, oli en un llum. Si no estava pactada, el cost monetari de l'operació pot ser incert, però algun maldecap derivat de discussions sobre temes legals pràcticament està garantit.

I dos tipus de costos més. Un sobre l'empresa com a organització: tot canvi a la cúpula comporta una alteració i un període d'aclimatació amb el nou directiu; com més llarg el període, més perjudicial per a l'empresa. I l'altre: si l'acomiadament del directiu es fa per donar pas a persones de la família que agafaran la direcció, cal estar molt segur de la seva capacitat per dirigir; altrament, als costos d'una mala direcció, caldrà afegir-hi la imatge del nepotisme; en aquest cas, els costos de no posar-hi una direcció no familiar, quan caldria de debò, serien molt superiors als que hem anat comentant en aquesta sèrie de capítols...