

EMPRESA FAMILIAR

## Fills d'empresaris (i II)

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

Consulting Barcelona Economia

**F**a quinze dies ens referíem a qüestions relatives a l'interès dels fills en la successió de l'empresa familiar i a la seva preparació, tant tècnica com gerencial, per tenir èxit al capdavant del negoci.

Són a les mans del futur succeït –el pare, normalment, o un altre parent– els mitjans per desvetllar, potenciar o redreçar l'interès i la formació del seu successor. Però, dèiem, hi ha coses que no són transmissibles per més que ho vulgui l'empresari. El seu fill podrà adquirir coneixements i habilitats del seu predecessor, però hi ha una cosa cabdal –i fonamental per a la vitalitat de l'empresa– que l'haurà de conquerir per si sol i que requereix temps. Ens referim al carisma. Aquesta barreja de competència tècnica, d'aurèola d' *alma mater* del fundador, d'autoritat reconeguda pels seus col·laboradors i competidors, no es té d'entrada, encara que posseeixi la majoria de les accions o el poder que li dona el fet de presidir l'organigrama funcional de l'empresa.

Qui té carisma acostuma a tenir un acte creatiu darrere seu, una fama d'emprenedor, la satisfacció d'haver superat moments delicats en el passat i, sobretot, molts anys de prova diària al capdavant d'un equip humà que li professa un respecte sovint inqüestionable. El fill no ho té fàcil, malgrat la seva

preparació acadèmica més completa i la introducció protectora del pare; hereta un negoci d'altri i un equip fet a la mida d'un altre; no s'espera que creï cap empresa, sinó que la mantingui o, com a molt, la desenvolupi; i, tot i el suport del cognom, és un desconegut, si més no en la funció de màxim responsable. És una qüestió de temps, perquè la comparació entre ambdós li acostumarà a sortir negativa. Més motiu encara perquè el pare es vagi retirant de l'escena!

Són nombroses les empreses que, després d'un procés de successió, han perdut allò que les feia úniques en el seu sector, com ara el sentit de pertinença per part de la plantilla, l'energia del creixement, la il·lusió envers un projecte col·lectiu o, fins i tot, l'avantatge competitiu. I si, en alguns casos, ha estat la presència entossudida de l'empresari original la causa principal de la pèrdua, en altres ho ha estat la forma en què el fill ha agafat les regnes de l'empresa. Els trencaments bruscos amb el passat –canvis d'estil de direcció, d'estratègia, de polítiques, etc.–,

quan no són justificables per circumstàncies excepcionals, no donen bons resultats. El mercat i –molt més encara– les persones necessiten un temps d'adaptació als canvis; tasten, posen a prova, contrasten opinions i reaccions... i, a la fi, *compreu*, o no. Són com-

prensibles les ganes del fill d'imprimir el seu segell personal en el negoci i, fins i tot, d'alliberar-se de l'ombra omnipresent del pare, però farà bé de calcular el preu que en pot arribar a pagar. És per això que hi ha formes graduals de retirada del succeït, maneres diverses de poder comptar-hi en àmbits en els quals la seva aportació pot ser encara decisiva i influent.

En l'altre extrem, hi ha els casos de les empreses que amb els canvis en la direcció han rebut una embranzida renovada. Són negocis on la col·laboració entre succeït i successor ha estat la pròpia d'un equip, on s'han sumat els punts forts respectius en lloc de dedicar-se a restar influències de l'altre, on el traspàs ha estat fluid, natural. Diuen aquests empresaris que es tracta de pensar més en l'empresa que no pas en el guany o la pèrdua de protagonisme. És clar que això, tan racional, és més difícil de fer que no pas de dir... Però ningú no ha dit que la successió sigui una cosa fàcil!