

Totes les grans empreses compten amb equips de tècnics en unitats considerades *staff*, en què s'enquadra personal especialitzat en activitats de suport al conjunt de l'organització, és a dir, més enllà de les activitats comercials i de producció de béns o serveis. Les petites i mitjanes empreses, atès que l'ús que fan dels serveis d'aquest tipus de personal és molt més puntual, el més lògic és que els tinguin externalitzats, contractats a professionals independents o a empreses especialitzades, que donen servei a múltiples clients. La decisió de fer-s'ho a casa o comprar-ho fora depèn fonamentalment de la freqüència de la necessitat, d'una banda, i de la incertesa quant a la qualitat dels serveis que ens poden prestar des de fora, de l'altra.

Hi ha una sèrie de temes que originen probablement més del 95% del recurs a especialistes externs. El més freqüent és mirar de pagar els mínims impostos possibles, per la qual cosa es contracten fiscalistes; també es recorre sistemàticament a tenir la faceta legal de l'empresa en mans d'un advocat de confiança; moltes empreses petites tenen encomanada la seva comptabilitat a algun professional extern fiable i les grans, quan s'han de validar els seus registres de moviments comptables, recorren a les auditories externes; la implantació d'un sistema de gestió de la qua-

Algú en qui confiar

MODEST GUINJOAN / JOSEP MARIA LLAURADOR
Consulting Barcelona Economia

litat també acostuma a descansar en especialistes externs, normalment enginyers; les nòmines de les empreses petites, les acostumen a fer gestories especialitzades en la matèria, que alhora fan d'assessors laborals. Com més especialitzada i puntual és la necessitat, més gran és la proporció amb què es recorre a l'exterior de l'empresa. I com que es tracta de compres molt puntuals, les empreses donen molt de valor a les garanties de qualitat que ofereix el proveïdor, perquè el risc que et donin gat per llebre en una matèria en què l'empresa no és especialista és més gran que si la matèria és coneguda.

El 5% restant del recurs a externs es dona en altres àmbits que són menys freqüents i als quals els empresaris i directius donen menys importància, cosa que no vol dir que no en tinguin. Ens referim a l'estructura de propietat i de gestió, a l'estratègia empresarial i als mecanismes que han de millorar les condicions de continuïtat del negoci. Conflictes entre propietaris i, més simplement, el fet de no tenir establerts mecanismes de solució d'aquests conflictes, bé sigui amb acords previs o bé amb un adequat

funcionament dels òrgans de govern, són a la base de molts fracassos empresarials; i no diguem quan la direcció de l'empresa no és la requerida. En la mateixa línia, no tenir definida la visió i la missió de l'empresa genera tàctiques erràtiques, amb el corresponent risc; la no-implicació de la família en el negoci familiar o una mala gestió d'un procés tan delicat com la successió en empreses familiars són fonts de problemes i del tancament d'organitzacions amb un producte competitiu, que ho deixa de ser perquè l'empresa té els fonaments a la sorra.

Aquests tipus de problemes o de fonts de conflicte són poc habituals en l'àmbit de la consultoria típica per dos motius: primer, perquè els empresaris rarament són conscients del risc que comporten i així anteposen temes amb rendiment mesurable a curt termini, com ara l'estalvi d'impostos indicat abans; i segon, perquè no és fàcil trobar professionals amb el perfil de coneixements i de confiança amb qui sincerar-se sobre aspectes que estan a cavall entre el que és professional i el que és personal. Són pensaments que passen pel cap de l'empresari quan està sol, quan potser necessita algú que l'escolti i l'acompanyi, que l'ajudi a veure-hi més enllà del dia a dia, més que no pas que li digui exactament què hauria de fer. I això és com un casori, una aliança difícil d'establir.