

**A**començaments de mes es van fer públics als Estats Units els resultats d'un estudi que Raphael Amit, de la Universitat de Wharton, i Belen Villalonga, de la Harvard Business School, havien fet sobre l'evolució entre el 1994 i el 2000 de les 500 empreses *Fortune*. Una de les seves conclusions és que les que són familiars, d'aquestes grans empreses globals, encara són la millor aposta per a tots els accionistes amb la condició que el fundador hi estigui al capdavant, sigui com a director general o com a president del consell d'administració. Diuen els autors, amb l'ajuda de xifres i amb exemples concrets, que aquest valor es perd respecte a les empreses no familiars quan són els descendents del fundador qui la porten. Només hi faltava això!

Ningú no pot dubtar del caràcter únic que imprimeix a una empresa qui l'ha fundada; n'és l'ànima i qui acostuma a tenir més clar cap on ha d'anar; a més a més, és qui té el respecte i la credibilitat de la resta d'accionistes, clients, proveïdors, directius i empleats. És, doncs, un líder indiscutible, i no només en empreses familiars mitjanes i petites, sinó que, com sembla confirmar el mateix estudi, també ho és en empreses gegantines de govern familiar del tipus Wal-Mart, Home Depot, Heinz, Black & Decker, Ford o Motorola. I, tanmateix, com no podia ser de cap altra manera, és un líder finit, amb un organisme

## Cada cosa a la seva edat...

MODEST GUINJOAN / JOSEP MARIA LLAURADOR

que perd energia i vitalitat per un procés tan natural com la mateixa vida. No és cap casualitat que tots els estudis -d'allà i d'aquí- coincideixin a assenyalar que és la transmissió -no feta o mal feta- de l'empresa a la generació següent la que s'enduu més empreses familiars al clot.

Malgrat que ho pugui semblar, uns i altres informes no són contradictoris. D'una banda, la presència de l'empresari fundador no pot ser eterna i, de l'altra, l'empresa no té per què tenir una vida circumscripita a l'edat del seu fundador, el pot sobreviure, tal com ho demostren moltes empreses que han tingut èxit al llarg de successives generacions. En un primer moment l'empresari ho és tot i fa de tot. A mesura que l'empresa creix, el fundador s'ha de concentrar en les funcions directives i cada intromissió en tasques dels seus col·laboradors és una pèrdua de temps i de diners; sovint la direcció exigeix unes habilitats diferents, i molts empresaris es refugien en allò que dominen; prefereixen fer que no pas fer fer. Planificar, organitzar, manar, coordinar i controlar recursos de tota mena, suportar la pressió del dia a dia i,

per si encara fos poc, apagar focs, tot això exigeix unes bones condicions físiques i gran lucidesa mental.

Amb totes les excepcions individuals que es vulguin, arribada certa edat, ningú no està amb plenes facultats per fer front a les exigències d'una

gerència. A partir d'un cert punt s'imposa transmetre la direcció executiva, cosa que no vol dir ni molt menys sortir totalment d'escena (es pot continuar marcant l'empremta des del consell d'administració, per exemple, fixant el rumb, decidint estratègies, controlant la gerència), encara que sí del dia a dia.

La realitat a casa nostra s'entossudeix a donar-nos exemples d'empresaris que, tot i la seva edat avançada, es mantenen fermes en la gerència, com si el desgast natural no els afectés. També n'hi ha de suposadament retirats que, tot aprofitant els contactes i la seva ascendència en clients i empleats, s'immisceixen en els afers diaris i prenen decisions que ja no els pertoca, sempre amb la millor de les intencions, com generals que tramen un cop d'Estat a l'estructura jeràrquica vigent. Ni una cosa ni l'altra fan cap favor a l'empresa. I, cosa que és pitjor, en obstinar-se a viure amb el neguit de qui té responsabilitats de màxim nivell dintre l'empresa no se'l fan a ells mateixos, ni a la seva imatge.